

**UNIVERZITET EDUKONS
FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE
SREMSKA KAMENICA**

**EKONOMSKI ASPEKTI OPRAVDANOSTI FRANŠIZNOG
POSLOVANJA U SRBIJI**

Doktorska disertacija

DOKTORANT

mr Janjušić Dragan

MENTOR

Prof. dr Olja Munitlak Ivanović

Sremska Kamenica, 2014.

UVODNA RAZMATRANJA.....	5
1. METODOLOŠKE OSNOVE ISTRAŽIVANJA	6
1.1 PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA	6
1.2 CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	9
1.3 NAUČNA I DRUŠTVENA OPRAVDANOST ISTRAŽIVANJA	9
1.4 METODOLOŠKI OKVIR	9
1.5 DOPRINOS DISERTACIJE.....	10
1.6 OSNOVNE POLAZNE PREDPOSTAVKE (HIPOTEZE).....	11
2. TEORIJSKO DEFINISANJE FRANŠIZINGA.....	12
2.1 FRANŠIZING KAO FENOMEN SAVREMENOG POSLOVANJA.....	12
2.2 ISTORIJAT FRANŠIZINGA	14
2.3 FRANŠIZA U USLOVIMA TRANZICIJE I USPEŠNE FRANŠIZE	16
2.4 FRANŠIZING SISTEM U SVETU	22
2.5 OPŠTE KARAKTERISTIKE FRANŠIZINGA	31
2.6 UTICAJ FRANŠIZINGA NA PRIVREDU I DRUŠTVO	33
2.7 ZNAČAJ FRANŠIZINGA U SAVREMENOM SVETU.....	35
3. EKONOMSKI POKAZATELJI POSLOVANJA.....	36
3.1 TEORIJSKI OKVIR EKONOMSKIH POKAZATELJA	36
3.2 PLANIRANJE KAO POČETNA FAZA FRANŠIZINGA	40
3.3 BIZNIS PLAN	42
3.4 FINANSIJSKI PLAN U FUNKCIJI FRANŠIZINGA	45
4. VRSTE FRANŠIZINGA	51
4.1 VIŠEJEDINIČNI FRANŠIZING SISTEM.....	55
4.2 RAZVOJNA FRANŠIZA	56
4.3 INKREMENTALNI ILI SEKVENCIJALNI VIŠEJEDINIČNI FRANŠIZING.....	57
4.4 INDIREKTNI MODALITETI VIŠEJEDINIČNOG FRANŠIZINGA	58
5. PRAVNI OKVIR FRANŠIZNOG POSLOVANJA	61
5.1 OSNOVNI ELEMENTI FRANŠIZING ARANŽMANA	63
5.2 MEĐUNARODNI OBLICI FRANŠIZNI ARANŽMANA	65
5.2.1 JEDINIČNI UGOVOR O FRANŠIZINGU	65
5.2.2 UGOVOR O ZASTUPANJU TERITORIJE	65
5.2.3 UGOVORI O RAZVOJU FRANŠIZE (FRANCHISE DEVELOPMENT AGREEMENTS)	65
5.2.4 UGOVOR O MASTER FRANŠIZI.....	66
5.3 VRSTE UGOVORA O FRANŠIZINGU.....	69
5.4 ELEMENTI FRANŠIZNOG UGOVORA	70

5.4.1 OBAVEZE DAVAOCA FRANŠIZE	71
5.4.2 OBAVEZE PRIMAoca FRANŠIZE	72
5.4.3 PRAVA I ZAŠTITA INTELEKTUALNE SVOJINE	73
5.5 PRATEĆA DOKUMENTACIJA FRANŠIZNIH UGOVORA.....	76
5.5.1 UGOVOR O ČUVANJU TAJNOSTI	77
5.5.2 UGOVOR O ZABRANI KONKURENCIJE.....	77
5.5.3 UGOVOR O JEMSTVU, OBEŠTEĆENJIMA I STVARNOPRAVNIM OBEZBEĐENJIMA	78
5.5.4 RAZREŠNICE	79
5.5.5 LICENCA SOFTVERA.....	79
5.5.6 JOIN-VENTURE UGOVORI.....	80
5.6 DUŽNOST INFORMISANJA PRILIKOM ZAKLJUČENJA UGOVORA (DISCLOSURE).....	84
5.7 OSNOVNI DELOVI UGOVORA O FRANŠIZINGU	86
5.8 PRESTANAK UGOVORA O FRANŠIZINGU I NJEGOVE POSLEDICE	108
5.8.1 REDOVAN OTKAZ.....	109
5.8.2 VANREDAN OTKAZ.....	109
5.8.3 STEĆAJ JEDNE STRANE.....	110
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE “ EKONOMSKI ASPEKTI OPRAVDANOSTI FRANŠIZNOG POSLOVANJA U SRBIJI”	111
6.1. CILJ I DIZAJN EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA	111
6.2. CILJANA POPULACIJA I METODE ISTRAŽIVANJA.....	113
6.3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA	122
7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	152
7.1. SMERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA.....	157
7.2. PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA I AKTIVNOSTI	160
7.2.1 OGRANIČENJA PRILIKOM ISTRAŽIVANJA	160
7.2.2 PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA I AKTIVNOSTI	160
POPIS TABELA	165
POPIS SLIKA.....	166
LITERATURA	167
SAJTOVI	169
PRILOG	170

UVODNA RAZMATRANJA

Preduzetnički potencijal u Srbiji nalazi svoje šanse 50-tih i 60-tih godina prošlog veka kada su započele tržišne reforme. Promene u srpskoj privrednoj strukturi više su bile rezultat neekonomskih faktora nego uticaja preduzetničkog potencijala. Učešće velikih socijalističkih preduzeća, kao i marginalizovanje privatnog sektora nisu stvorili odgovarajuće uslove za intenzivnije delovanje preduzetništva. Osamdesetih godina vidimo da preduzetnički potencijal intenzivira pozitivne procese u ekonomskoj sferi. Ova pozitivna dešavanja su zaustavljena dezintegracijom jugoslovenske federacije, mada se kurs tržišnih reformi i pored toga zadržao u Srbiji.

Usled oštrih ekonomskih sankcija koje su nametnute Srbiji, došlo je do zastoja u prestruktuiranju privrede, dok se preduzetništvo i dalje razvijalo sa izvesnim devijacijama. Analizirajući preduzetništvo u razvijenim tržišnim privredama uočićemo potrebu institucionalne podrške razvoju preduzetničkog potencijala u Srbiji.

Takođe, koristeći iskustva iz pojedinih postsocijalističkih zemalja u tranziciji, mogao se ubrzati proces svojinske transformacije, što bi kao rezultat imalo efikasnije prestruktuiranje privrede uz delovanje preduzetničke ekonomije. Preduzetnički potencijal u Srbiji, koji je uslovljen fluktuirajućim ekonomskim ambijentom, treba da primeni proverene metode u cilju daljeg privrednog razvoja.

Dvadesetprvi vek, kao vremenska odrednica, u kojem svoje poslovne aktivnosti treba da realizuju budući preduzetnici, karakteriše veoma nepovoljan privredni ambijent. Tu se pre svega misli na svetsku ekonomsku krizu, koja je uticala da se određene privredne aktivnosti uspore, a u pojedinim situacijama i zaustave. U takvoj situaciji razvoj svake zemlje počiva na njenoj spremnosti da se prilagodi promenama, da ih predvidi i kreira.

Prisutan trend globalizacije i veoma jak uticaj multinacionalnih kompanija ipak ostavlja dovoljno prostora za razvoj preduzetništva, kao posebnog oblika poslovanja koji je u stanju da pruži snažan pozitivan stimulans privrednom razvoju svake zemlje. Jedan od načina razvoja preduzetničkih aktivnosti, koji predstavlja posebno atraktivan način započinjanja poslovnih poduhvata u zemljama sa niskim stepenom razvijenosti preduzetništva, svakako je franšizing. Franšizing nudi preduzetnicima šansu i otvara vrata za ulazak na tržište, pomaže u početnim fazama preduzetničkog poduhvata, koje su svakako najrizičnije u razvoju preduzeća uopšte.

U svojoj suštini franšizing pruža mogućnost preduzetnicima sa nedovoljnim iskustvom da započnu sopstveni preduzetnički poduhvat i tokom vremena steknu zavidnu tržišnu poziciju. Novi preduzetnici obavljaju svoju delatnost pod okriljem davaoca franšize, sa pravom korišćenja njihovog razrađenog poslovnog sistema, a samim tim uz manje rizike.

Franšiza, kao specifičan model poslovanja, u velikoj je ekspanziji u svetu. Ilustracije radi, samo je u SAD-u oko 11 miliona zaposlenih u franšiznim firmama, naspram Srbije, gde ovaj model poslovanja još nije dovoljno prihvaćen, pre svega zbog posedovanja nedovoljnog znanja o franšizingu.

1. METODOLOŠKE OSNOVE ISTRAŽIVANJA

1.1 PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA

Franšiza predstavlja ugovorni oblik vertikalnog marketing sistema u kanalu distribucije. Metod tržišne ekspanzije jednog privrednog subjekta (davalac franšize) koji se zasniva na distribuciji proizvoda/usluga kroz izgrađenu mrežu kooperativnih odnosa sa drugim pravno nezavisnim privrednim subjektom (korisnik franšize) koji posluje pod njegovom robnom/uslužnom markom, pri čemu davalac obezbeđuje stalnu podršku i vrši kontrolu, uz naplatu ugovorene naknade za licencirana prava.

Etimološki posmatrano reč franžiza vuče korene od francuske reči *franchise* koja znači pravo ili privilegiju. Definicija pravo da jedan privredni subjekt (korisnik franšize) prodaje proizvode/usluge drugog privrednog subjekta (davalac franšize) koristeći se njegovom robnom/uslužnom markom i njegovim iskustvom u određenoj delatnosti. Za korišćenje navedenog prava, korisnik franšize plaća ugovorenu naknadu, a davalac franšize pored obaveze pružanja stalne podrške korisniku, zadržava pravo kontrole primene licenciranog prava.

SAD se smatraju domovinom trgovačkih poslova kao što su joint venture i leasing. U novije vreme razvija se i nova vrsta pravnih poslova s nazivom franšiza ili ugovor o franšizi, profitabilni i racionalni sistem distribucije robe i organizovanja uslužnih delatnosti. Popis poslova koji se u svetu uspešno vode putem franšize stalno se širi jer se pokazalo da je to proveren način za uspešnost u poslu, koristeći se tuđim iskustvima i znanjima u vođenju datog posla.

Prema prognozi Međunarodnog udruženja franšiznog poslovanja, predviđalo se da će do kraja XX veka 50% maloprodaje obavljati putem franšize. Prognoze su se bazirale na činjenici da 90% svih firmi uspešno posluje putem franšize, za razliku od poslova koji nisu bazirani na tom principu.

Značaj i širenje franšize je evidentan i u drugim zemljama: Kanadi, zemljama zapadne Evrope, Japanu, Meksiku, Brazilu, Indoneziji, Maleziji, Poljskoj, Češkoj i drugima. Očekuje se da će franšiza, u godinama koje dolaze, značajno razvijati u Kini, Rusiji, Pakistanu i Indiji. Prema istraživanju Međunarodne asocijacije za franšizing, najveći je broj kompanija čiji se prihodi od franšizinga kreću u rasponu od 5-20 miliona \$ (31 % anketiranih). Ove kompanije za razvoj franšizinga izdvajaju 3% prihoda, dok kompanije čiji godišnji prihod iznosi ispod 2 miliona \$ za istu namenu izdvajaju 11,8% prihoda.

Sledeće u čemu se ogleda značaj franšize je u tome što omogućuje formiranje velikog broja poslovnih jedinica u relativno kratkom vremenu. Kapital i najveći deo rada potreban za otvaranje i razvoj poslovne jedinice obezbeđuje franšizant. O bilo kojoj aktivnosti, koja se daje u franšizu, početni rast sistema i kasniji procesi upravljanja kupcima su kritični faktori za dugoročni uspeh i profitabilnost. Da bi se ovo postiglo, potrebno je imati tehnologiju i operativnu infrastrukturu koja omogućuje da se prodaje još više, optimizuje proces i unapredi satisfakcija kupca.

Bez obzira da li se radi o malom franšizeru, koji želi da postane veliki, ili o velikoj franšizing organizaciji, da bi se bilo profitabilno preduzeće i obezbedio rast potrebno je biti dovoljno vešt i koristiti one aplikacije sa kojima se može uraditi više sa manje angažovanja. Franšizing poslovanje kao način identifikacije razvojnih

projekata za nove preduzetnike i njihovu lakšu, bržu i sigurniju promociju na tržištu trebalo bi iskoristiti i u našim prilikama.

Poslovi na bazi franšizinga su poznati i u ostalim privredama zemalja u tranziciji. Dovoljno je spomenuti hotele Intercontinental i Sheraton, Rent-a-car poslove, kreditne kartice Diners Club, American, da bi se shvatila neophodnost takve vrste poslovanja, odnosno preduzetničkih programa. Franšizing poslovanje nije specifičan već opšti trend poslovanja u razvoju malih i srednjih preduzeća. Potrebno je napomenuti da je bez sistemskog i zakonski precizno definisanog i sankcionisanog pristupa, ovakva vrsta poslovanja ulazila i u privrede zemalja u tranziciji logikom uspešnog stvaranja preduzeća, koja će uspešno da posluju.

Dosadašnja iskustva koja imamo u Srbiji pokazuju pozitivne rezultate, ali se ukupno stanje ne može pozitivno oceniti jer ponuđeni model poslovanja nije u potpunosti iskorišten. Ako posmatramo SAD i Kanadu, te sve više i Nemačku, Francusku i Veliku Britaniju, u kojima se na ovakav način proizvodnja i plasman roba i usluga realizuju putem franšizinga, možemo slobodno zaključiti da i je kod nas moguće u razumnom roku zaključiti veliki broj ugovora sa poznatim svetskim kompanijama, čime bi se stvorili uslovi za upošljavanje značajnog broja nezaposlenih građana. U tom smislu je važno da se obezbede povoljni uslovi za razvoj franšiznih poslova. Nužna je institucionalna konzistentnost i stabilnost, smanjenje rizika ulaganja u privredi, a koje bi moglo imati političko i pravno značenje. Veoma je važno da se u vreme privrednih teškoća počinju realizovati franšizni poslovi, što je rezultat njihove vitalnosti, prilagodljivosti, elastičnosti i sposobnosti prihvatanja rizika.

Pojavu svake velike firme, koja je spremna da putem franšiznih poslova širi svoju mrežu, treba videti kao priliku za veliki broj malih i srednjih preduzeća. Posmatrano sa preduzetničkog aspekta, to znači mogućnost za otvaranje vlastitog posla uz brži i jednostavniji ulazak na tržište ponude, smanjen poslovni rizik i primerenu dobit u poslovanju, kao i brže vreme povrata uloženog kapitala. Sa stanovišta celokupne privrede to znači stvaranje velikog broja novih preduzeća koja, svako za sebe, ulažu manje, iznose kapitala te samim tim vrše preraspodelu rizika na veći broj poslovnih jedinica. Posledica toga je veća privredna elastičnost i istovremeno ispravljanje strukture privrednih jedinica u pogledu njihove veličine.

Franšizne poslove prati smanjen tržišni i finansijski rizik, jer već stečeni ugled firme davaoca franšize, koja stoji iza njih, uz razvijen marketinški sistem, olakšava njihov prodor na tržište uz veoma mali stepen sopstvenog ulaganja. Istraživanja na polju franšizinga i njegove uloge u ekonomskim i društvenim promenama intenzivirala su se u poslednjoj deceniji, a ova istraživanja karakteriše interdisciplinarni pristup. Aktuelnost ovog rada možemo videti u tome što treba da dokaže da razvoj franšize donosi kvalitativne promene koje su ključne za privredni i ekonomski razvoj našeg društva. Ključni doprinos je u tome što treba da potvrdi da razvoj franšizinga ima ulogu pokretačke sile ekonomskog razvoja privrede zemlje u tranziciji, kao što je Srbija. Takođe, ovo istraživanje će dati svoj doprinos u sagledavanju uticaja koje ima razvoj franšizinga za privredu uopšte, jer je karakteristika današnjeg vremena da se postigne održiv ekonomski rast, zaposlenost, povećanje životnog standarda.

Privredni razvoj koji se ostvaruje putem ovih aktivnosti, postaje faktor koji vrši snažan uticaj na ekonomsku snagu zemlje, ali ga treba tražiti i u duhu održivog razvoja (*sustainable development*). On se ogleda u promeni sistema obrazovanja, organizaciji rada, promeni profesije i drugom. Razvoj franšizinga, imajući u vidu iskustva razvijenih država, predstavlja siguran put za povećanje produktivnosti i rešavanja problema razvoja. Na osnovu sveobuhvatnog posmatranja gore navedenog, može se zaključiti, da razvojni programi malih i srednjih preduzeća, koji su utemeljeni na franšizi, predstavljaju način da se lakše prevaziđu povećani politički, pravni i privredni rizici, koji su prisutni u privredama zemalja u tranziciji.

Disertacija ima za cilj da motiviše menadžment u kompanijama, kao i vlasnike novootvorenih preduzeća da prihvate franšizing kao strategiju razvoja, a sve u cilju ostvarivanja što boljih poslovnih rezultata.

Doktorska disertacija podrazumeva istraživanje ekonomske opravdanosti ulaganja u franšizno poslovanje. Određivanje ekonomske opravdanosti poslovnih poduhvata obuhvata sagledavanje čitavog niza pokazatelja koji mogu biti egzaktno merljivi, opisni ili se mogu prikazivati na brojne druge načine. U savremenom poslovanju, ekonomska opravdanost obavljanja određene poslovne aktivnosti podrazumeva posmatranje određenih ekonomskih pokazatelja u fazi planiranja određenog poslovnog poduhvata, kao i u fazama implementacije, čime se stiče uvid u kvalitet (bonitet poslovanja), na osnovu čega se mogu pravovremeno donositi odgovarajuće odluke.

Franšizno poslovanje se ekonomski može procenjivati i vrednovati po više osnova, ali je za potrebe istraživanja doktorske disertacije odabrano procenjivanje na osnovu tri osnovna ekonomska pokazatelja, koji se smatraju opšte prihvaćenim u domaćoj i svetskoj poslovnoj praksi. Ispitanici (primaoci franšize) u Srbiji će iznositi svoj stav, podatke i svoja iskustva u kvalitetu sopstvenog poslovanja na osnovu podataka o tri osnovna ekonomska pokazatelja a to su:

- Vreme povrata uloženog kapitala
- Stopa akumulativnosti
- Očekivana dobit u budućem periodu

Osnovu za izradu ove ocene čine neto primici iz ekonomskog toka, a vreme povrata ulaganja definiše se kao vreme koje je potrebno da prihodi projekta pokriju sve troškove. Osnovna prednost ove metode su što stimuliše likvidnost projekta, a osnovni nedostatak što ne uzima u obzir ukupne efekte koje projekat ostvaruje u svom veku. Zbog toga što se kod ove metode ne koristi tehnika diskontovanja, neki autori je svrstavaju u statičke metode. Prosečno vreme povrata ulaganja u Srbiji je 6-7 godina.

Stopa akumulativnosti se izračunava na osnovu sledećeg obrasca:

$$SA = ND / UU \times 100 \geq 15$$

i predstavlja procentualni prinos od uloženog kapitala. Stopa akumulativnosti zadovoljava ako je veća od granične stope akumulativnosti. Granična stopa akumulativnosti zavisi od privredne grane kojoj poslovna aktivnost pripada, stabilnosti privrede i kreditno-monetarne politike države. Granična stopa akumulativnosti u Srbiji iznosi oko 15%. Sa aspekta primaoca franšize ovaj pokazatelj je od posebnog značaja jer pokazuje stepen povrata novca u odnosu na količinu kapitala koja je uložena u franšizni poduhvat. Ovo je i stoga što u velikom broju slučajeva početak poslovanja po sistemu franšize često zahteva značajna finansijska ulaganja u jednom momentu. Stopa akumulativnosti je u određenom smislu mera zadovoljstva ispitanika, te njihova procena u ovom pravcu može da pruži dragocen uvid u isplativost franšiznog poslovanja.

Očekivana dobit je poslednji egzaktni ekonomski pokazatelj koji će biti analiziran istraživanjem. Dobit u opštem slučaju predstavlja razliku između ostvarenih prihoda i rashoda. Realizovana dobit mora biti pozitivna, jer na taj način ukazuje na pozitivan kvalitet poslovanja, ali je visina ostvarene dobiti različita i može da više ili manje varira po godinama.

1.2 CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje predložene doktorske disertacije je usmereno, pre svega, u pravcu određivanja atraktivnosti franšiznog poslovanja u Srbiji, što se može utvrditi putem realizacije sledećih istraživačkih ciljeva:

- Određivanje osnovnih teorijskih polazišta u definisanju franšiznog poslovanja,
- Izbor i tumačenje osnovnih pokazatelja ekonomske opravdanosti i kvaliteta poslovanja koji će biti obuhvaćeni istraživanjem,
- Definisanje broja primaoca franšize u Srbiji,
- Utvrđivanje oblika franšiznog poslovanja,
- Ispitivanje vrednosti odabranih ekonomskih pokazatelja u istraživačkom uzorku,
- Definisanje stavova primaoca franšize o zadovoljstvu iskazanim vrednostima ekonomskih pokazatelja,
- Predlog mera i aktivnosti za unapređenje broja i kvaliteta poslovanja po sistemu franšize u Srbiji.

Navedeni su osnovni ciljevi istraživanja, čije je utvrđivanje pre svega u funkciji naučne opravdanosti predložene doktorske disertacije.

1.3 NAUČNA I DRUŠTVENA OPRAVDANOST ISTRAŽIVANJA

Izabrana tema pokriva interdisciplinarnu strukturu znanja, koja se stiče na fakultetu. Očekivani doprinos istraživanja na odabranu temu je u proširenju polja znanja integrisanom iz više naučnih oblasti, a naročito iz oblasti ekonomskih nauka. Društvena opravdanost istraživanja određena je činjenicom da je koncept franšize na samom početku svoje realizacije. Srbija nema baš jasno definisnu strategiju razvoja ali za sada i ne postoje posebno definisana polja za njenu konkretnu realizaciju.

Rezultati istraživanja mogu pružiti dragocene informacije o trenutnom stanju u franšizi i opravdanosti prihvatanja ovog koncepta podsticanja privrednog, a samim tim i ekonomskog razvoja Srbije. Poseban doprinos pružiće sveobuhvatna ekonomska analiza uspešnosti prihvatanja ovog koncepta, predstavljena kroz poslovanje kompanija u Srbiji koje su franšizu implementirali u svoje poslovanje.

1.4 METODOLOŠKI OKVIR

Uvažavanje prirode i kompleksnosti predmeta istraživanja i nivoa naučnog saznanja, uslovili su i primenu većeg broja naučno istraživačkih metoda. Metod modelovanja je korišćena za određene projekcije u oblasti franšiznog poslovanja. Statistički metod je poslužio za klasifikaciju pojava koje su u posrednoj ili neposrednoj vezi sa franšiznim poslovanjem. Korišćenje ovog metoda omogućilo mi je sistematizaciju podataka.

Primena istorijsko-komparativnog metoda poslužiće za sagledavanje onih okolnosti, koje su poslednjih godina determinisale okvir franšiznog poslovanja. Od osnovnih metoda su primenjene metode: analize, sinteze, klasifikacije i generalizacije.

Metoda analize-sinteze, kao jedinstven naučni metod, omogućiće potpunije sagledavanje bitnih karakteristika razvoja franšize poslednjih godina i doprinet potpunijoj identifikaciji uticaja pojedinih faktora.

Od metoda za prikupljanje podataka biće primenjene analiza sadržaja dokumenata i slobodni usmeni intervjui. Ovom metodom biće izvršena analiza (kvalitativna i kvantitativna) ankete, kao i analiza različitih izvora domaće i dostupnih izvora strane literature i drugih dokumenata te analiza sadržaja iskaza eminentnih stručnjaka iz ove oblasti.

1.5 DOPRINOS DISERTACIJE

Doktorska disertacija daje svoj doprinos u tri oblasti: naučnoj, praktičnoj i nastavnoj.

a) Naučni doprinos

Doktorska disertacija dala je kritičku analizu teorijskih pravaca koji se primenjuju za objašnjenje franšiznog poslovanja. Provedenim istraživanjem vrednovan je uticaj franšiznog poslovanja na poslovni rezultat i rast organizacija primaoca franšiznog modela, preduzetništva i privrede uopšte. Disertacija doprinosi boljem razumevanju procesa franšizne inicijacije i projektiranja franšiznog poslovnog modela. Pregledom i analizom glavnih teorijskih pravaca koji se koriste za objašnjenje franšiznog poslovnog modela, dat je doprinos boljem razumevanju razloga zbog kojih se preduzetnici odlučuju za upotrebu franšiznog poslovanja te su prikazane tri perspektive kojima se promatra franšizni poslovni model.

Model pokazuje uticaj koji razni stakeholderi, kao što su Srpska franšizna organizacija, centri za franšizu, finansijske i edukacijske institucije, imaju na povećanje broja korisnika franšiznog poslovnog modela. Srpska franšizna organizacija treba biti glavni nosilac aktivnosti promovisanja i unapređenja korišćenja franšiznog poslovnog modela u Srbiji. Politike i podrške utiču na provođenje edukacije potencijalnih primalaca te na jačanje Srpske franšizne organizacije i stvaraju potencijal za kreiranje finansijskih proizvoda, posebno namenjenih učesnicima u franšiznom poslovnom modelu. Osim davanja predloga za kreiranje finansijskih proizvoda namenjenih korisnicima franšiznog poslovnog modela, Srpska franšizna organizacija treba delovati na nadležno ministarstvo radi donošenja pravne regulative vezane za franšizno poslovanje. Pravna regulativa služi za davanje „podrške“ u obliku postavljanja osnovnih okvira unutar kojih ugovor o franšizi treba biti napravljen. Centri za franšizu treba da, kreiranjem programa za edukaciju i provođenjem edukacije, deluju na edukacijske ustanove radi sistemskog edukovanja potencijalnih korisnika franšiznog poslovanja, te da daju povratne informacije nadležnom ministarstvu. Finansijske ustanove, kreiranjem finansijskih proizvoda namenjenih korisnicima franšiznog modela, omogućavaju lakši ulazak u franšizno poslovanje potencijalnim primaocima franšize. Nadležno ministarstvo deluje direktno na broj potencijalnih korisnika donošenjem vladinih politika i pravne regulative, odnosno programima podrške finansijskim i edukacijskim institucijama. Tokom vremena model bi trebao rezultirati većim brojem primalaca franšize, čime bi se i uticaj franšiznog poslovnog modela na srpsku privredu povećao (broj direktno i indirektno zaposlenih, ostvarena prodaja, itd.).

b) Praktični

Provedeno empirijsko istraživanje u sastavu doktorske disertacije jedno je od retkih istraživanje franšiznog poslovnog modela u Srbiji a dobijeni rezultati daće bolju osnovu za buduća istraživanja tog modela iz drugih perspektiva. Disertacija je pomogla u strukturiranju baze podataka primalaca franšize koja može biti osnova za kreiranje baze davalaca franšize. Provedeno istraživanje može poslužiti kao osnova za izgradnju baze slučajeva

dobre prakse koji se mogu primeniti u promovisanju franšiznog poslovnog modela kao metode rasta preduzetnika i načina ulaska u preduzetništvo.

c) Nastavni

Doktorska disertacija predstavlja dobru osnovu za pokretanje predmeta „Franšizno poslovanje“ te za iniciranje seminara o toj metodi rasta. U saradnji sa centrima za franšizu, fakulteti bi mogli pristupiti izradi baze slučajeva kao primera dobre prakse koji bi bili korišćeni u nastavi kao dobra veza teorije i prakse za studente, kako za one koji bi radili na izradi slučajeva tako i za one koji bi ih kasnije koristili tokom nastave.

1.6 OSNOVNE POLAZNE PRETPOSTAVKE (HIPOTEZE)

Polazeći od definisanog problema i ciljeva istraživanja, konstruisane su polazne hipoteze. Osnovna istraživačka hipoteza: *Ekonomski pokazatelji franšiznog poslovanja u Srbiji su pozitivni.*

U skladu sa osnovnom, definisano je i šest sporednih istraživačkih hipoteza:

Prva izvedena istraživačka hipoteza: *Vreme povrata uloženog kapitala u franšiznom poslovanju u Srbiji je kraće od sedam godina.*

Druga izvedena istraživačka hipoteza: *Stopa akumulativnosti u franšiznom poslovanju u Srbiji je veća od 15%*

Treća izvedena istraživačka hipoteza: *Dobit u franšiznom poslovanju u Srbiji ima tendenciju rasta.*

Četvrta izvedena istraživačka hipoteza: *Za pokretanje franšiznog poslovanja u Srbiji ne postoji adekvatna bankarska podrška.*

Peta izvedena istraživačka hipoteza: *Primaoci franšize u Srbiji su u stanju da iz tekućeg poslovanja isplate naknadu davaocu franšize.*

Šesta izvedena istraživačka hipoteza: *Franšizno poslovanje u Srbiji stvara ambijent pogodan za otvaranje novih radnih mesta.*

Tehnologija rada na pripremanju disertacije odvijace se u okviru sledećih faza:

- Upoznavanje sa domaćom i svetskom stručnom i naučnom literaturom iz oblasti franšize i ekonomske analize podataka.
- Koncipiranje istraživanja (razrada metodologije istraživanja, priprema instrumenata istraživanja, određivanje uzorka).
- Sprovođenje istraživanja (prikupljanje istraživačke građe, anketiranje, vođenje intervjua, analiza sadržaja idr.).
- Obrada prikupljenih podataka i njihovo interpretiranje.

Izrada same disertacije se paralelno odvija sa navedenim fazama, uz konsultacije sa predmetnim mentorom.

2. TEORIJSKO DEFINISANJE FRANŠIZINGA

2.1 FRANŠIZING KAO FENOMEN SAVREMENOG POSLOVANJA

Pojam „franšiza“ ima mnogo definicija i može se slobodno reći da skoro svaka država ima svoju definiciju franšizinga. Na samom početku ćemo da navedemo definiciju franšize, koju je dao Evropski etički kodeks a koja glasi: „*Franšizno poslovanje predstavlja sistem trgovanja proizvodima/uslugama i/ili tehnologijama koje se zasniva na saradnji kompanije (davaoca franšize) s jedne strane i primalaca franšize sa druge strane.*“¹ Takođe, za franšizu možemo da kažemo da predstavlja privilegiju ili dato pravo pojedincu ili grupi koje omogućava korisniku da sprovodi određenu vrstu komercijalne aktivnosti.

Međutim, bez obzira kako formulisali definiciju franšize zajedničko im je da je to model ugovorne saradnje između preduzeća, pravno nezavisnih i ravnopravnih. S jedne strane je preduzeće „lokomotiva“ (franšizant) koje ima prepoznatljiv imidž na tržištu, a sa druge strane je jedno ili više preduzeća (malih i srednjih preduzeća-*small bussines*) tzv. franšizati. Korisnici sistema su nezavisni kooperanti koji se u poslovnoj saradnji sa davaocem franšize pridržavaju obaveza prihvaćenih ugovorom. Za zasnivanje takvog odnosa potrebno je preduzeće lider, koje uživa poslovni ugled na tržištu, što je i osnovni motiv primaoca franšize da se uključi u sistem. Mala i srednja preduzeća (preduzetnici) pod imenom velike i u svetu poznate firme posluju, čime im je osiguran plasman proizvoda i tržišna prepoznatljivost.

Legalni koncepti na kojima se franšizing zasniva mogu se naći još veoma davno, već u srednjem veku, u praksi izvan trgovačke, kada je vitezu dato pravo da upravlja određenim delom vlastelinovog poseda. Tzv. "baronski sistem" koji je ustanovljen u Engleskoj i ima neke od elemente karakteristične za savremeni franšizing. Baroni su od kralja dobijali teritorije na kojim su predstavljali, prikupljali i plaćali *royalties*, i ispunjavali druge zahteve monarha.²

U Evropi srednjega veka, vladari su dodeljivali franšize koje su omogućavale slobodu obavljanja neke privredne delatnosti na određenoj teritoriji, poput slobode trgovine, prava održavanja pijaca i sajmovi, prava vožnje skele itd.

Termin "franšiza" prvi put je upotrebljen u srednjovekovnoj Francuskoj. Tada je "franšiza" bila naziv za sporazum između kralja i gradskog Saveta, kojim su gradskom Savetu garantovana prava upravljanja u okviru svoje delatnosti, kao i u odnosima sa državom. Takvi gradovi koji su imali "franšizu" zvali su se "VILE FRANCHE".

Za razliku od naziva "franšiza", koja označava predmet ugovora o osiguranju, izraz "franšizing" ima ekonomsku konotaciju i njime se označava čitav sistem poslovnih odnosa koji nastaju na osnovu ugovora o franšizi. Međutim, neophodno je da naglasimo razliku, kako bi se izbegle zabune i mešanje "franšize" koja je predmet ugovora o franšizi i franšize koja se javlja i u osiguranju, gde ona predstavlja obim štete, predviđen ugovorom o osiguranju, za koju osnivač ne plaća naknadu, iako je roba osigurana u celini.

¹ Evropski etički kodeks je dokument koji je usvojila EFF (Evropska franšizna organizacija) 1972. godine

² Milenković Kerković, T; Ugovor o franšizingu-tajna uspjeha, SKC Niš, 1998, str. 13-15.

Prema definiciji Međunarodnog udruženja za franšizing (*IFA*) franšizing je "ugovorni odnos između davaoca i primaoca franšize u kome davalac nudi ili se obavezuje da održi trajan interes u poslovanju primaoca franšize u takvim oblastima kao što su know-how i obučavanje, dok se primalac obavezuje da posluje pod zajedničkom firmom, spoljnim izgledom ili postupkom, koji pripada davaocu ili ga on kontroliše, kao i da iz svojih izvora uloži osnovni investicioni kapital u poslovanje."³

Franšiza se, takođe može posmatrati kao način objedinjavanja raspoloživih sposobnosti i sredstava. Davalac franšize ulaže početni kapital, znanje i iskustvo, a primalac franšize daje svoj doprinos kroz dodatno ulaganje kapitala, poslovnog iskustva stečenog kroz poslovanje na raznim tržištima. Laički rečeno, franšiza predstavlja poslovno udruživanje u kojem se proveren i uspešan poslovni koncept klonira/presađuje na neku drugu organizaciju.

Evropska franšizing federacija (*EFF*) daje potpunu definiciju franšizinga koju su sve nacionalne federacije prihvatile, sa minimalnim izmenama i dopunama, koja definiše franšizing kao „sistem komercijalizacije proizvoda i/ili usluga i/ili tehnologije, koji se zasniva na bliskoj i kontinuiranoj saradnji preduzeća, pravno i finansijski posebnih i nezavisnih, franšizera i njegovih franšizanata, pri čemu franšizer odobrava svojim franšizantima pravo i nameće obavezu da vode preduzeće u saglasnosti sa konceptom franšizera. Tako ustupljeno pravo ovlašćuje i obavezuje franšizanta, u zamenu, za direktnu ili indirektnu finansijsku nadoknadu, da koristi obeležje i/ili marku proizvoda i/ili usluge, znanja (know-how) i druga prava intelektualne svojine, potpomognut kontinuiranim obezbeđivanjem komercijalne i/ili tehničke pomoći u okviru i za vreme trajanja pisanog ugovora o franšizingu, zaključenog između stranaka u tom cilju."⁴

Američki pravni stručnjak Harold Brown definiše ugovor o franšizingu kao "usmeni ili pismeni sporazum za određeno ili neodređeno vreme, kojim jedno lice ustupa drugom licu da upotrebljava firmu, uslužni znak, ili drugo obeležje, i u okviru koga postoji zajednički interes u plasiranju robe ili usluga na veliko, na malo, u zakup ili na drugi način pod tom licencom."⁵

Deutscher Franchise Verband (Nemačko franšizno udruženje) definiše franšizu kao "Vertikalni kooperativno organizovani sistem prodaje, pravno nezavisnih preduzeća, zasnovanih na odnosu kontinualne ugovorne obaveze, koji se pojavljuju na tržištu kao celina, koga karakteriše zajednički program nastupa partnera u sistemu, kao i sistem upustava i kontrole da bi obezbedio obrazac ponašanja koji pogoduje sistemu"⁶

U suštini franšizing predstavlja paket prava pod kojim se podrazumeva ime - marka, dizajn, metodi upravljanja, znanja (know-how), stalna podrška i sl., koji franšizer (davaoc franšizinga) ustupa franšizantu (primaocu franšizinga) uz odgovarajuću nadoknadu i obavezu da se ne naruše prava ni jedne od stranaka i taj sporazum obično traje od pet i više godina.

³ <http://www.comtradegroup.com>

⁴ <http://www.worldfranchising.com>

⁵ <http://www.comtradegroup.com>

⁶ <http://www.franchiseverband.com>

2.2 ISTORIJAT FRANŠIZINGA

Najveći broj autora se slaže da je prvi ovu praksu stvorio *Isaac Meritt Singer* (Ajsak Merit Singer 1811-1875), američki Jevrejin, koji je 1863. godine razvio prvi sistem franšize. Singer se našao pred dva problema – kako obezbediti neophodna novčana sredstva za dalju proizvodnju i kako obučiti potencijalne kupce da koriste njegove šivaće mašine. Za vreme građanskog rata u Americi između Severa i Juga (1861-1865), da bi obezbedila prodaju u zemlji pogođenoj ratom, kompanija "Singer" je davala prava izabranim trgovcima "torbarima" da konjskim zapregama prodaju šivaće mašine na tačno određenim teritorijama. Tako stečene pozicije stvorile su konkurentsku prednost koju firma "Singer" uživa i danas.⁷

Ono što izdvaja Singerov oblik distribucije proizvoda od sličnih oblika distribucije koji su postojali u prošlosti jeste to što je on, odnosno njegova kompanija *Singer Sewing Machine Company* regulisala odnose sa lokalnim poslovnim ljudima, koji su otkupili pravo prodaje šivaćih mašina, ugovorom, koji se smatra pretečom savremenog ugovora o franšizingu.

Mada postoje izvori koji govore da su prvi pioniri franšizinga britanski proizvođači piva iz 18-tog veka, koji su stvorili sistem aranžmana sa krčmarima koji postoje i danas. Prva franšiza nastala u Australiji kada je guverner Macquarie odobrio Blaxcell-u Riley-u pravo da uvoze i prodaju rum u koloniji Novi Južni Vels, u zamenu za izgradnju "Rum" bolnice u Macquarie ulici.

Franšizing u Francuskoj počinje da se realizuje krajem 1920. godine u industriji vune, dok početkom 1930. godine sa franšizom otpočinju i velike naftne kompanije, zbog nemogućnosti da centralizovano vode oštre ratove cena na lokalnom tržištu.

Moderni franšizing vezuje se za Ray Crock-a (Rej Krok) osnivač "McDonald's Corporation". Braća McDonald's su prvi restoran otvorili u San Bernardinu 1948. godine. Oni su otkrili koncept fast-food-a ali nisu imali snage, a ni organizacijske sposobnosti da posao razviju u veliku korporaciju. Godine 1955. Ray Crock je osnovao kompaniju za franšizing - *McDonald's* sistema i on je bio ekskluzivni davalac franšize za restorane *McDonald's-a* širom SAD-a. Ray Crock otvara restorane *McDonald's-a* širom SAD identične po izgledu i načinu poslovanja prvom restoranu u San Bernadinu. Zahvaljujući fantastično razvijenom sistemu franšizing *McDonald's*, on je još 1988. godine imao 10300 restorana i preko pola miliona zaposlenih. O moći i uspehu ovog sistema svedoče i podaci da je 1992. godine u SAD-u bilo preko 3000 davaoca franšizinga u preko 60 delatnosti, sa oko 500 000 primalaca franšizinga koji zapošljavaju 7,2 miliona ljudi.

Nakon postignutog uspeha u SAD-u, franšizing se proširio i na Evropu, Australiju i Aziju, i to najprije kao metod osvajanja tržišta od strane američkih davalaca (*Coca-Cola*, *Avis*, *Kentucky Fried Chicken*, *Burger King* i sl.), a kasnije kroz emisiju franšiza od strane evropskih firmi (*Prenatal*, *Benetton*, *Pronuptia*, *Coin*, *Nordsee* i sl.).

⁷ Kandić, V; Franšizing, Ekonomska politika, Beograd, 1995

U 1990. godini rast franšizing prodaje u Nemačkoj bio je 5-10% veći od ukupnog rasta nacionalne ekonomije, a kroz sistem franšizinga ostvaren je prihod od 13 milijardi maraka. Kada posmatramo razvoj franšizinga u Srbiji možemo da apostrofiramo 1965. godinu kao početnu u razvoju franšizinga u Srbiji. Zahvaljujući domaćim franšizantima, postali su dostupni proizvodi i usluge sistema *Avis*, *Coca-Cola*, *Intercontinental Hotels*, *American Express*.

Ugovor o kooperaciji firme *Pepsi Cola* i *Navip*, o proizvodnji pepsi kole u Navipovim pogonima, potpisan je 1970. godine. I ovde se stvarno radilo o franšizing odnosu iako je ugovor zaključen kao kooperacija. Franšizant - *Navip* je bio u obavezi da, koncentrovani sirup, koji se smatrao poslovnom tajnom, nabavlja isključivo od franšizera - *Pepsi Cole*. *Pepsi Cola* je kroz franšizing sistem ustupila robni žig koji označava koncentrat, sirup, piće pa i sam dizajn boce. *Navip* je bio u obavezi da: prodaju pepsi kole vrši na tačno određenim tržištima, ne prodaje koncentrovani sirup već isključivo finalni proizvod (bezalkoholno piće), punjenje flaša vrši isključivo u svojim pogonima uz kontinuiranu, laboratorijsku, kontrolu kvaliteta, 5% od prodajne cene mora utrošiti na reklamu, koristiti standarde kompanije *Pepsi Cola* u pakovanju, distribuciji, automatima za prodaju, dozvoli stručnjacima *Pepsi Cole* da uvek, kada to žele, uđu u pogone i izvrše proveru. Navipu je ostavljena mogućnost da samostalno formira cenu na domaćem tržištu. Plaćanje franšize predviđeno je konvertibilnom valutom, u procentu, u zavisnosti od ostvarenog prometa, pri čemu je ostavljena mogućnost franšizantu da plaćanje izvrši isporukom dela proizvodnje napitka pepsi kole.⁸

Godine 1987. sklopljen je ugovor između *McDonald's-a* i *Genex-a* o izgradnji lanca restorana brze hrane u Beogradu, pod formom ugovora o zajedničkim ulaganjima. Iako je svaka strana uložila polovinu ukupnog kapitala, što je ugovoru dalo formu zajedničkog ulaganja, ipak se, u slučaju *McDonald's* restorana, radi o franšizing sistemu. Svi ostali uslovi, vezani za organizaciju i način rada samih restorana, su po ugledu na već postojeće *McDonald's-ove* restorane širom sveta (npr. besprekorna čistoća, osoblje obučeno u odeću propisanog kroja i boje, hrana standardnog kvaliteta). Strogi propisi i zahtevano poreklo određenih sastojaka hrane, koji obezbeđuju visok kvalitet *McDonald's-ovih* obroka uz efikasnu uslugu moraju biti ispoštovani do detalja. Svako narušavanje uhodanog načina poslovanja predstavljalo bi narušavanje ugleda *McDonald's-a*, a ne *Genex-a* pošto restorani posluju pod imenom *McDonald's*. Zato je ugovorom predviđena stroga kontrola poslovanja franšizanta, tako da sve ono što može dovesti do rušenja ugleda franšizera povlači sankcije, u krajnjem slučaju, zatvaranje restorana.

Godine 1989. zagrebačka *INA* osnovala je prvi Jugoslovenski sistem franšizinga proizvoda i trgovačkog imena, sa prvim benziskim stanicama pod franšizingom u: (1) Starom Petrovom Selu, (2) na ulazu u Brčko i (3) u Međulužju (na putu Beograd - Kragujevac). Godine 1989. budvanski *Montenegro Express* osnovao je prvi jugoslovenski franšizing poslovnog formata, sa prvom turističkom poslovnicom pod franšizom u Beogradu.⁹ Počeci razvoja domaćih sistema franšizinga, koji su svojevremeno činili *Montenegro Express*, *C-market*, *Pekabeta* i druge firme, većinom su pozatvarane zbog nelikvidnog poslovanja. Jer u netržišnoj i zatvorenoj privredi franšizing ne može opstati. Zatim, jugoslovenski sistem franšizinga pretrpeo je ogromni uticaj političkih, ekonomskih, ratnih i svih drugih nepovoljnih događaja kroz koji je Jugoslavija prošla od 1991. godine. Zaustavljen je ne samo razvoj domaćih franšiza, već su i inostrane franšize doživele regresiju usled izrazite nestabilnosti jugoslovenskog tržišta i privrednih tokova.

⁸ Kozomara, J; Spoljnotrgovinsko poslovanje, Beograd 2001., str.438-439.

⁹ Kandić, V; Ekonomska politika, Beograd, 1995, str. 253.

2.3 FRANŠIZA U USLOVIMA TRANZICIJE I USPEŠNE FRANŠIZE

Situacija u Srbiji kao i u drugim zemljama u tranziciji, karakteriše se nizom specifičnosti. Prelazak iz socijalističkog u kapitalistički način poslovanja izaziva brojne privredne i društvene potrebe koji se odlikavaju u svim aspektima života svakog pojedinca i društva u celini. U takvoj situaciji razvoj preduzetništva direktno zavisi kako od načina delovanja svakog faktora ponaosob tako i od njihovog međusobnog uticaja i krajnjeg efekta koji rezultuje pozitivnom ili negativnom klimom za razvoj preduzetništva.

Politička situacija u našoj zemlji odlikuje se nizom karakteristika koje ne utiču na zadovoljavajući način na razvoj preduzetničke inicijative, a samim tim i franšizinga. Nestabilnost na političkoj sceni, česte promene u vladajućim strukturama i nadležnim telima onemogućavaju stvaranje stabilne političke klime za razvoj preduzetništva. Postojeća zakonska regulativa u svim područjima poslovanja je podložna čestim promenama i nalazi se na samom početku usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa zakonodavstvom u Evropskoj uniji. Finansijska i poreska politika kod nas nalazi se u početnoj fazi podržavanja preduzetničkih inicijativa. Uključivanje banaka u proces finansiranja i posebnih olakšica za preduzetnike predstavljaju posebno bitan pozitivan pomak i mogu dati početnu inicijativu za intenziviranje preduzetničkih aktivnosti.

Ekonomska situacija opterećena je nizom nasleđenih negativnih pojava, nepoznavanjem savremenog načina poslovanja i nesnalazanjem nosilaca poslovnih odluka u novonastaloj situaciji. Uopšten problem nepoznavanja savremenog menadžmenta u domaćoj teoriji i praksi predstavlja dodatno opterećenje. Proces privatizacije i racionalizacije poslovanja kao jednu od posledica ima povećan obim otpuštanja radnika, iz čijih redova se mogu regrutovati potencijalni preduzetnici koji će putem sopstvene inicijative pokušati da obezbede zadovoljavajuću egzistenciju. U nedostatku originalnih poslovnih ideja kod nas danas franšizing predstavlja posebno pogodan način realizovanja sopstvene delatnosti.

Međutim, za razliku od privrede tržišno razvijenih zemalja gde je franšizing izuzetno razvijen, u Srbiji nije došlo do njegovog efikasnijeg razvoja. Tranziciono prestrukturiranje u Srbiji, iznedrilo je novi model vlasničke strukture ali nije prepoznalo ovaj model samozapošljavanja u funkciji rešavanja nezaposlenosti.

Pokušaj razvitka franšizinga u našoj zemlji vidljiv je i u osnivanju Srpske federacije za franšizing (*SFF*) sa sedištem u Nišu. Srpska federacije za franšizing (*SFF*) osnovana je u Nišu početkom maja 1991. godine. Inicijatori osnivanja (*SFF*) bili su nekoliko nastavnika i saradnika ekonomskih fakulteta u Nišu, Beogradu i Subotici i veći broj privatnika, preduzetnika i menadžera iz cele Srbije. *SFF* je nepolitička, nevladina i neprofitna organizacija.¹⁰

U cilju podizanja svesti o prednostima i mogućnostima franšiznog poslovanja u Srbiji i unapređenja slobodnog preduzetništva kroz uvećavanje znanja i naglašavanja ključne uloge franšize u otvorenom poslovnom sistemu privrednih društava, Privredna komora Srbije je pokrenula aktivnosti na promovisanju i popularizaciji franšiznog poslovanja. Takođe, usled nedovoljne obaveštenosti privrednih činilaca o franšizingu, kao modelu uspešnog poslovanja, nepostojanje aktivnog i sveobuhvatnog mesta i neadekvatne dostupnost materijala o najnovijim trendovima franšizinga u svetu, krajem 2007. godine,

¹⁰ Zlatković, M Živorad; Franšizing-Tranzicija u poskapitalistički privredni sistem, Niš, 1999

PKS je u saradnji sa Trgovinskim odeljenjem Ambasade SAD u Beogradu (US Commercial Service) osnovala Centar za franšizing u PKS. Smer delovanja CENTRA ZA FRANŠIZING jeste naglašavanje ključne uloge franšize u otvorenom poslovnom sistemu privrednih društava, zaštita franšiznog poslovanja kroz predstavljanje Evropskog etičkog kodeksa edukacije, udruživanja, uspostavljanja regulative i sertifikacije franšiznog poslovanja u Srbiji.

Srpsko udruženje za razvoj franšizinga (*SURF*) je nevladino, nestranačko i neprofitno udruženje građana osnovano 2009. godine kao odgovor na potrebu da se privrednicima u Srbiji približi koncept franšiznog poslovanja i stvore pozitivni uslovi za njegov razvoj i primenu. Osnovni cilj SURF-a je promocija franšiznog poslovanja u Srbiji, pružanje pomoći davaocima i primaocima franšize kao i sertifikacija ovog vida poslovanja u Srbiji.

Uzevši u obzir sve okolnosti, pre svega nisku svest o velikom potencijalu i uspešnosti samog koncepta u situaciji smo da nemamo veliki broj franšiza. Svakako treba napomenuti i nedostatak pravne regulative franšiznog poslovanja, te stoga SURF svim svojim članovima nudi pravnu pomoć, zalaže se za unapređenje zakonske regulative u oblasti franšizinga kroz komunikaciju sa nadležnim državnim organima.

Aktivnosti koje je privredna komora Srbije započela na uvođenju kvalitetnog modela franšiznog poslovanja u Srbiji predstavlja jedan od ključnih aspekata bržeg ekonomskog razvoja srpske privrede i njenog uključivanja u svetske i evropske integrativne tokove.

U navedenoj situaciji, koju u najvećoj meri karakteriše nestabilnost i nepoznavanje postavki preduzetništva, sadašnji i budući preduzetnici mogu i treba da iskoriste sve mogućnosti koje im franšizing pruža, uz poseban naglasak na visokom stepenu finansijske sigurnosti koja je izuzetno važna za svakog pojedinca. Uz uvažavanje određenih ograničenja franšizinga, sveukupni uslovi kod nas, danas, mogu se smatrati potencijalno povoljnim za razvoj franšizinga, uz isticanje pozitivnih pomaka koji se mogu očekivati u budućnosti. U nastavku ćemo da predstavimo neke od domaćih franšiznih organizacija.

PRIMERI USPEŠNIH FRANŠIZA

DOMAĆE FRANŠIZE:



RAKIA BAR

Redesign d.o.o. je osmislio jedinstveni koncept - Rakia bar, po kome se destilat najfinijeg voća pije uvek uz meze, kreativnu zakusku u moderno osmišljenom prostoru. Prvi Rakia Bar je otvoren 2006. godine u centru Beograda i od tada je nezaobilazna stanica na gastronomskoj karti glavnog grada. U naredne tri godine otvorena su još dva Rakia Bara, kao i dve prodavnice Rakija&Co. Svaki Rakia Bar nudi više od stotinu različitih vrsta srpskih, ali i inostranih tradicionalnih pića, koja zadovoljavaju visoke standarde kvaliteta i dostojno predstavljaju regione iz kojih dolaze. Svaka rakija u Rakia Baru služi se uz posebnu vrstu hrane koja pojačava i uokviruje sam ukus rakije. Kao začetnik ideje da se tradicionalno srpsko piće prezentuje na drugačiji, savremen način i da se predstavi kao jedan od vodećih brendova Srbije, Rakia Bar organizuje od 2007. godine i Rakija Fest, najvažniju manifestaciju posvećenu rakiji u ovom delu Evrope. U 2010. godini Rakia Bar počinje širenje putem svojih franšiznih jedinica i u ostalim gradovima Srbije i inostranstvu. Potrebno ulaganje: min. 30.000€ za Rakia Bar / min. 15.000€ za Rakija&Co.



DVE ŠMIZLE

Dve Šmizle d.o.o. je preduzeće čiji se brend DVE ŠMIZLE plasira kroz lanac maloprodajnih objekata specijalizovanih za prodaju modnog nakita i bižuterije. Brend je počeo osvajanje ženskih srca 2002. godine kad je otvorena prva radnja u Beogradu. Za kratko vreme izbio je u prvi plan zbog svog kreativnog dizajna, pristupačnih cena i izuzetnog kvaliteta. Ogromnu popularnost brend je ostvario ne samo u Srbiji, već i u svim zemljama regiona. Dve Šmizle su jedini brend modnog nakita u zemlji koji ima sopstvenu proizvodnju nakita od poludragog kamenja i Swarovski kristala i nezaobilazna su stanica svim kreativnim ljudima iz sveta mode. Dve Šmizle nude sledeće oblike poslovne saradnje: franšizna radnja ili franšizni korner. Prednosti pristupanja sistemu franšize Dve Šmizle su: poslovanje pod okriljem brenda; brzo, efikasno i sigurno postavljanje i širenje posla; edukacija o metodama prodaje i poslovanja koji su se kroz iskustvo pokazali uspešni; kontinuiran nadzor i podrška stručnog tima u tekućem operativnom poslovanju; podrška u širenju maloprodajnog biznisa; objedinjen marketing pod imenom brenda; nema sezonskih artikala, celokupan asortiman se prodaje tokom cele godine. Potrebno ulaganje: od 4.000€ do 15.000€



ADORÉ CHOCOLAT

U radionici "Čokolada", osnovanoj u maju 2002. godine, prvoj radionici u zemlji koja se bavi ručnom proizvodnjom pralina i slatkiša od najkvalitetnije uvozne čokolade po sopstvenim recepturama baziranim na znanju i iskustvu čuvenih majstora čokolatijera, svakoga dana se prave sveži slatkiši. Bombone se prave ručno u malim količinama koje diktira maloprodaja, bez dodatka konzervansa, aditiva i veštačkih aroma. aDORÉ Chocolat je prva radionica čokolade koja je sertifikovala HACCP i ISO 9001 standarde u regiji. Za sad postoje tri maloprodajna objekta u Beogradu i jedan u Novom Sadu. ADORÉ Chocolat želi da proširi svoju maloprodajnu mrežu putem franšiznih prodajnih objekata. Potrebno ulaganje: od 25.000€ do 28.000€

MEGA

MEGA

MEGA je porodična firma sa tradicijom dugom oko dve decenije. Od početka postojanja delatnost preduzeća je obrada metala i proizvodnja dekorativnih predmeta od mesinga, inoksa i čelika. Od 1996. godine proširili su svoju delatnost na prodaju i servis zavesa i draperija i postali ekskluzivni zastupnici najvećih evropskih distributera zavesa kao što su Sati, Aznar, BRU Textiles, Prestigious textiles... Pre nekoliko godina svoju ponudu proširili su širokim asortimanom tapeta više renomiranih inostranih proizvođača, a novo širenje asortimana usledilo je ubacivanjem u ponudu visoko kvalitetnih mebl štofova. Korisniku franšize Mega nudi izvesnost u poslovanju, leadersku ulogu u poslu, pravo na upotrebu robne marke Mega, pravo na upotrebu marketinških materijala, prodaju roba i usluga iz svog proizvodno-prodajnog programa, formule za uspešno poslovanje, kao i metode za uspešan plasman proizvoda i usluga. Potrebno ulaganje: na upit



BATTERY CENTAR

Battery Centar je najveći centar baterija i akumulatora u Srbiji koji na jednom mestu nudi maloprodaju, servis, veleprodaju i obuku. BATTERY CENTAR ispunjava potrebu za više od 15.000 različitih vrsta baterija i srodnih proizvoda. Saradnja sa najvećim svetskim proizvođačima akumulatora i baterija omogućava visoke standarde, praćenje inovativnog razvoja proizvoda kao i obezbeđivanje nacionalnih brendova sa kojima postižu konkurentne cene, dostupnost proizvoda i najveći kvalitet. BATTERY CENTAR omogućava da generišete

prihode od maloprodaje, snabdevanjem teritorijalnih klijenta, nacionalnim porudžbenicama preko web sajta, kao i prihode od servisiranja. Pomoć koja se nudi primaocima franšize je fokusirana na sistem prodaje preko zajedničkog informacionog sistema, poznavanje proizvoda, postavljanje finansijskih ciljeva, marketing, logistiku. Franšiza se nudi na ugovor u trajanju od 7 godina sa pravom da se obnovi. Franšizna taksa zavisi od modela franšize i od lokacije koja može da sadrži jednu i više jedinica, kao i od veličine objekta i iznosi od 10.000 do 80.000 EUR. U pristupnu naknadu su uračunati: franšizna dozvola za korišćenje poslovnog sistema "Battery Centar", troškovi početne obuke, roba nabavne vrednosti, kao i opremanje objekta. Potrebno ulaganje: od 10.000€ do 80.000€



AFRODITE MODE COLLECTION

Osnovna delatnost kompanije „Afrodite Mode Collection“ je proizvodnja i prodaja ženske modne konfekcije namenjene za sva četiri godišnja doba. Modni brend „Afrodite Mode Collection“ sinonim je za prefinjenost, eleganciju, otmenost, vrhunski kvalitet i fantastičan izbor, uz izuzetno atraktivne cene. Prepoznatljiv stil pretočen je u tri modne linije koje nose nazive „Modern Woman“, „Business Look“ i „Lady Plus“ kao linija koja je namenjena damama punijeg stasa. roizvodi kompanije AMC plasiraju se kroz razgranatu mrežu od 12 sopstvenih maloprodajnih objekata, kao i kroz objekte mnogobrojnih veleprodajnih kupaca kao i franšizing partnera koji posluju širom teritorije ex YU. AMC je jedno od retkih srpskih preduzeća koje je verovalo u prednosti franšizing koncepta i uvelo ga još 2000. godine u sopstveni strateški koncept poslovanja.



Galerija Podova je prvi i najveći specijalizovani lanac za prodaju podova koji je, prateći svetske trendove u opremanju enterijera, uspeo da stvori kompletnu ponudu za stanove, kuće i poslovne prostore. Zahvaljujući konstantnom usavršavanju stvoren je jedinstven model poslovanja. Sa željom da svoju ponudu učini dostupnom što većem broju kupaca, Galerija Podova se opredelila za strategiju franšizinga kao jedan od načina širenja maloprodajne mreže. Franšizing konceptom, nudimo prenos kompletnog modela poslovanja uključujući brend i pomoć u vođenju biznisa po našim principima i standardima, a uz zadržavanje nezavisnosti u upravljanju poslom i vlasništvu nad biznisom. Budući da se naš model poslovanja pokazao kao veoma uspešan, odlučili smo da ga prenesemo putem saradnje sa franšizing partnerima koji bi sledili koncept Galerije Podova.



FLY FLY TRAVEL

Fly Fly Travel je osnovan 2009. I za samo tri godine postojanja uspeo je da se pozicionira kao jedna od vodećih Agencija za prodaju avio karata, u Srbiji. Tokom ovog perioda uspešno su razvijani i drugi sektori, tako da je Fly Fly Travel postao kompanija sa zaista širokom ponudom. Iako se u ovom procesu krug delatnosti proširio, prodaja avio karata kao "core business" i vezanost za civilnu avio industriju se nije promenila. U tom smislu, posebno je važno istaći da je u septembru 2011. Fly Fly Travel postao generalni zastupnik (GSA) švajcarske avio kompanije Sky Work. Turistički sektor, koji se sve brže razvija, obuhvata ponudu individualnih i grupnih aranžmana, krstarenja, putnih osiguranja, putničkih transfera i rent a car usluga. Fly Fly Travel je postao prepoznatljiv po odličnom marketingu, što je posebno važno za sve franšizne jedinice. Potrebno ulaganje: do 10.000€



SQUADRO

Preduzeće Squadra d.o.o. bavi se uvozom, preradom i distribucijom zamrznute, sveže ižive ribe, morskih plodova, kao i proizvodnjom raznovrsnih ribljih delikatesa. Kompanija je počela sa radom 1999.godine, a danas, sa 140 zaposlenih i godišnjim obrtom od 7 miliona evra, Squadra je jedan od lidera na tržištu Srbije u oblasti uvoza, prerade i distribucije ribe, morskih plodova i ribljih specijaliteta najboljeg kvaliteta

2.4 FRANŠIZING SISTEM U SVETU

Zbog povećanja trenda za franšizingom u svetu, skoro svaka zemlja ima asocijaciju za razvoj franšizinga. Danas imamo dve krovne franšizne asocijacije: Svetska (*IFA- International Franchise Association*) i Evropska (*EFF- European Franchise Federation*) asocijacija.

Svetska asocijacija (*IFA*) osnovana je 1960. godine kao organizacija za razvoj franšizinga, franšizera i dobavljača što je ostala i do dana današnjeg. Misija *IFA* je da zaštiti, unapredi i promoviše franšizing. Vizija *IFA* je da budu priznati lideri na glasu za franšize širom sveta.

Evropska franšizing federacija (*EFF*) je osnovana 23. septembra 1972. godine. Njeni članovi su nacionalna udruženja i federacije franšizinga osnovanih u Evropi. *EFF* prihvata i pridružnice tj. neevropska udruženja i federacije franšizinga, kao i druge profesionalne osobe, zainteresovane za ili povezane sa franšizingom. Podružnice nemaju pravo glasa i ne mogu biti određivane za službenike *EFF*-a.

Ciljevi *EFF*-a su, između ostalog, tekuće nepristrasno i naučno proučavanje franšizinga u svim oblastima, koordinacija aktivnosti njenih članova, unapređenje franšizne industrije uopšte kao i zaštita posebnih interesa njenih članova.

O moći i uspehu ovog sistema svedoče i podaci da je 1992. godine u SAD-u bilo preko 3.000 davaoca franšizinga u preko 60 delatnosti, sa oko 500.000 primalaca franšizinga koji zapošljavaju 7,2 miliona ljudi.

Nakon postignutog uspeha u SAD-u, franšizing se proširio i na Evropu, Australiju i Aziju, najprije kao metod osvajanja tržišta od strane američkih davalaca (*Coca-Cola, Avis, Kentucky Fried Chicken, Burger King* i sl.), a kasnije kroz emisiju franšiza od strane evropskih firmi (*Prenatal, Benetton, Pronuptia, Coin, Nordsee* i sl.). U 1990. godini rast franšizing prodaje u Nemačkoj bio je 5-10% veći od ukupnog rasta nacionalne ekonomije, a kroz sistem franšizinga ostvaren je prihod od 13 milijardi maraka.

Neki autori smatraju da je sistem franšizinga privremeni fenomen koji ide ka zasićenju. Međutim sistem franšize u Australiji je u ranijoj fazi razvoja nego u SAD-u, pa ipak postoji relativno manje objekata pod franšizom nego što je to slučaj u SAD-u (oko 70% restorana fast-food kompanija su pod franšizom). Koliko je franšizing zastupljen govori podatak da se u svetu svakih 6,5 minuta otvori nova franšiza. Godine 2004. je oko 45% ukupne svetske maloprodaje ostvareno preko franšiza. U svetu postoji preko 4.500 franšizera, koji posluju na više od 600.000 lokacija.

U okviru evropskog franšizinga, vodeću poziciju ima Francuska. Ovaj princip je prvi put primenjen 1929. godine pod nazivom „*laines et pingouin*“. Danas u Francuskoj egzistira oko 600 davalaca franšize i oko 33000 primalaca franšiznog ugovora. Inače Francuska je takođe prva zemlja koja je otpočela tzv. drugu fazu franšizing koncepta, a koja je podrazumevala distribuciju sopstvenih franšiza van granica Francuske (*Pronuptia, Frantel hoteli, Novotel* i dr.). Isto tako važno je istaći da je Francuska među prvim evropskim zemljama, mada samo delimično, zakonodavno uredila ovu oblast zakonom od 31. decembra 1989. godine.

Iako nijedna zemlja Evropske unije nije zakonom regulisala Ugovor o franšizingu, Evropska komisija je 1988. godine usvojila Pravila o franšizingu, koja su stupila na snagu 1. februara 1989. godine, a odnose se na zabranu narušavanja slobode konkurencije i suzbijanja monopola¹¹.

¹¹Vojteški – Kljenak, D; Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, „Efikasnost primene savremenih finansijskih proizvoda u Srbiji“, Beograd 2008.,str. 149.

LISTE RANGIRANJA TOP 10 FRANŠIZA U SVETU U 2010. GOD.

TABELA 1: TOP 10 FRANŠIZA U 2010 GODINI

TOP 10 FRANŠIZA U 2010.			
Red.br.	Naziv	Oblast	Start - up troškovi (US dolari)
1.	Subway	Sendviči i salate	84,300 - 258,300
2.	McDonald's	Hamburgeri, piletina, salata	995,900 - 1,842,700
3.	7-Eleven Inc.	Ugostiteljsko restoranski poslovi	40,500 - 775,300
4.	Hampton Inn/Hampton Inn & Suites	Hoteli (srednja cena)	3,716,000- 13,148,800
5.	Supercuts	Frizerski salon	111,000 - 239,700
6.	H & R Block	Poreske prijave/elektronsko popunjavanje	26,427 - 84,094
7.	Dunkin' Donuts	Kafa, krofne, pekarski proizvodi	537,750 - 1,765,300
8.	Jani-King	čišćenje komercionalnih prostora	11,400 - 35,050
9.	Servpro	Osiguranje/restoracija i čišćenje	102,250 - 161,150
10.	Ampm Mini Market	Mini market/pumpa	1,835,823 - 7,615,065

IZVOR: Prema Entrepreneur's Franchise 500

TABELA 2: TOP 10 FRANŠIZA ZA RAD OD KUĆE

TOP 10 FRANŠIZA ZA RAD OD KUĆE U 2010.			
Red.br.	Naziv	Oblast	Start - up troškovi (US dolari)
1.	<u>Jani-King</u>	Čišćenje komercionalnih prostora	11,400 - 35,050
2.	<u>Servpro</u>	Osiguranje/restoracija i čišćenje salata	102,250 - 161,150
3.	<u>Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.</u>	Čišćenje komercionalnih prostora	3,145 - 50,405
4.	<u>Stratus Building Solutions</u>	Čišćenje komercionalnih prostora	3,450 - 57,750
5.	<u>Jazzercise Inc.</u>	Fitnes	2,980 - 75,500
6.	<u>Matco Tools</u>	Alat	79,926 - 187,556
7.	<u>Vanguard Cleaning Systems</u>	Čišćenje komercionalnih prostora	8,125 - 38,100
8.	<u>ServiceMaster Clean</u>	Čišćenje komercionalnih prostora/rezidencija	20,926 - 132,623
9.	<u>Bonus Building Care</u>	Čišćenje komercionalnih prostora	9,000 - 15,000
10.	<u>Snap-on Tools</u>	Profesionalni alat i oprema	17,619 - 281,959

IZVOR: Prema Entrepreneur's Franchise 500

TABELA 3: TOP 10 LOW-COST FRANŠIZA

TOP 10 Low-Cost FRANŠIZA U 2010. - započinjanje posla za manje od 50,000 US dolara			
Red.br.	Naziv	Oblast	Start - up troškovi (US dolari)
1.	H & R Block	Poreske prijave/elektronsko popunjavanje	26,427 - 84,094
2.	Jani-King	Čišćenje komercionalnih prostora	11,400 - 35,050
3.	Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.	Čišćenje komercionalnih prostora	3,145 - 50,405
4.	Kumon Math & Reading Centers	Edukacija	32,958 - 131,070
5.	Stratus Building Solutions	Čišćenje komercionalnih prostora	3,450 - 57,750
6.	Jazzercise Inc.	Fitnes	2,980 - 75,500
7.	Instant Tax Service	Poreske prijave u nekretninama/ elektronsko popunjavanje	39,000 - 89,000
8.	Vanguard Cleaning Systems	Čišćenje komercionalnih prostora	8,125 - 38,100
9.	ServiceMaster Clean	Čišćenje komercionalnih prostora/rezidencija	20,926 - 132,623
10.	Bonus Building Care	Čišćenje komercionalnih prostora	9,000 - 15,000

IZVOR: Prema Entrepreneur's Franchise 500**TABELA 4: TOP 10 NOVIH FRANŠIZA**

TOP 10 NOVIH FRANŠIZA U 2010.			
Red.br.	Naziv	Oblast	Start - up troškovi (US dolari)
1.	Stratus Building Solutions	Čišćenje komercionalnih prostora	3,450 - 57,750
2.	Senior Helpers	Pomoć starijima u kući	69,800 - 96,300
3.	Mr. Sandless	Restauracija drvenog poda	26,800 - 55,050
4.	HealthSource Chiropractic and Progressive Rehab	Kiropraktika, nutricionizam i zdravo mršavljenje	26,427 - 84,094
5.	Oreck Clean Home Center	Čišćenje kućnih prostorija	148,800 - 221,000
6.	Guard-A-Kid	Sigurnosni proizvodi za decu	19,900 - 20,900
7.	Fresh Coat	Slikanje enterijera	36,400 - 58,900
8.	Murphy Business & Financial Corp.	Nekretnine	61,500 - 128,700
9.	Oxi Fresh Franchising Co.	Čišćenje tepiha	27,900 - 32,375
10.	The Senior's Choice Inc.	Pomoć starijima u kući	34,000 - 51,000

IZVOR: Prema Entrepreneur's Franchise 500

TABELA 5: TOP 10 NAJBRŽE RASTUĆIH FRANŠIZA

TOP 10 NAJBRŽE RASTUĆIH FRANŠIZA U 2010.			
Red.br.	Naziv	Oblast	Start - up troškovi (US dolari)
1.	Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.	Čišćenje komercionalnih prostora	3,145 - 50,405
2.	Subway	Sendviči i salate	84,300 - 258,300
3.	Stratus Building Solutions	Čišćenje komercionalnih prostora	3,450 - 57,750
4.	Dunkin' Donuts	Kafa, krofne, pekarski proizvodi	26,427 - 84,094
5.	Anago Cleaning Systems	Čišćenje komercionalnih prostora	8,543 - 55,306
6.	McDonald's	Restoraterstvo	995,900 - 1,842,700
7.	CleanNet USA Inc.	Čišćenje komercionalnih prostora	5,425 - 91,150
8.	Bonus Building Care	Čišćenje komercionalnih prostora	9,000 - 15,000
9.	Liberty Tax Service	Uslužno obračunavanje i plaćanje poreza	56,800 - 69,900
10.	Vanguard Cleaning Systems	Čišćenje komercionalnih prostora	8,125 - 38,100

IZVOR: Prema Entrepreneur's Franchise 500**TABELA 6: TOP 10 GLOBALNIH FRANŠIZA**

TOP 10 GLOBALNIH FRANŠIZA U 2010.			
Red.br.	Naziv	Oblast	Start - up troškovi (US dolari)
1.	Subway	Sendviči i salate	84,300 - 258,300
2.	McDonald's	Restoraterstvo	995,900 - 1,842,700
3.	Hampton Inn/Hampton Inn & Suites	Hotelijerstvo (srednje cene)	3,716,000 - 13,148,800
4.	Supercuts	Frizerski salon	111,000 - 239,700
5.	H & R Block	Uslužno obračunavanje i plaćanje poreza	26,427 - 84,094
6.	Dunkin' Donuts	Kafa, krofne, pekarski proizvodi	26,427 - 84,094
7.	Jani-King	Čišćenje komercionalnih prostora	11,400 - 35,050
8.	ampm Mini Market	Mini marketi i benzinske pumpe	1,835,823 - 7,615,065
9.	Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.	Čišćenje komercionalnih prostora	3,145 - 50,405
10.	Kumon Math & Reading Centers	Edukacija	32,958 - 131,070

IZVOR: Prema Entrepreneur's Franchise 500

LIDERI U FRANŠIZNIM POSLOVIMA



1. „7-ELEVEN“

Objekata: 35.200

Osnovan: 1927. godine

Početak franšiznog poslovanja: 1964. godine

Zemlja porekla: SAD

Prisutnost: u 17 država

Delatnost: Prehrambena – konvencionalne prodavnice

Opis: Prva „7-Eleven“ prodavnica otvorena je 1927. godine. Od 1964. godine preduzeće počinje da primenjuje franšizni način širenja poslovanja. Sada ima više od 35.000 franšiznih prodavnica, uglavnom u SAD i Kanadi, ali i u 15 drugih zemalja. „7-Eleven“ negde u svetu otvori novi objekat na otprilike svakih 4,5 sata. Njihov rast i mogućnosti predstavljaju svetlu tačku u konvencionalnoj maloprodaji.



2. „Mc Donald´s“

Objekata: 31.000

Osnovan: 1955. godine

Početak franšiznog poslovanja: 1955. godine

Zemlja porekla: SAD

Prisutnost: u 119 država

Delatnost: Prehrambena – restorani

Opis: U izveštaju za 2008. godinu se nalazio na prvom mestu. Mc Donald´s trenutno ima 31.000 franšiza širom sveta. Kompanija je počela s radom 1955. godine, a iste godine je i krenula sa franšiznim poslovanjem. Svojim širenjem postao je prepoznatljiv širom sveta, a svoje restorane ima u 119 država.



3. "SUBWAY"

Objekata: 30.238

Osnovan: 1965. godine

Početak franšiznog poslovanja: 1974. godine

Zemlja porekla: SAD

Prisutnost: u 87 država

Delatnost: Prehrambena – sendvič bar i kafe šop

Opis: Subway su otvorili sedamnaestogodišnji brucš Fred De Luca i porodični prijatelj Dr Peter Buck 1965. godine. Prvi restoran je otvoren 28. avgusta u gradu Bridžportu (Konektikat – SAD), pod imenom „Pete’s Super Submarines“ (Pitova super podmornica). Prvi franšizni Subway objekat otvoren je 1974. godine u gradiću Volingfordu. Popularnost Subwaya se brzo širila, i u 2008. godini oni su imali operativnih više od 30.000 objekata u 86 države. Međunarodno priznat brend, Subway je jedan od vodećih davalaca franšize u svetu. Nadaleko je poznat po svojim sendvičima sa ćurećim grudima, italijanskim sendvičima, sendvičima od tunjevine, koji se direktno spremaju tu pred mušterijama, po vrlo strogim i visokim standardima ove kompanije.



4. „KUMON INSTITUTE of EDUCATION“

Objekata: 26.200

Osnovan: 1954. godine

Početak franšiznog poslovanja: 1958. godine

Zemlja porekla: Japan

Prisutnost: u 45 država

Delatnost: Obrazovanje – deca

Opis: Sve je počelo kao način da Tora Kumon kući obučava svoga sina matematici, a razvilo se u školu koja je izlazila u susret individualnim potrebama učenika. Koncept je počeo da se primenjuje 1954, a već 1958. godine otvorena je i prva franšiza. Danas postoji 26.200 franšiza ove škole širom sveta. Metod se sada primenjuje u 46 zemalja i regiona sa 4,23 miliona upisanih učenika (podatak iz marta 2009.). Kumon metod je ostao dosledan već više od pedeset godina i prihvaćen je u mnogim zemljama, bez obzira na razlike u načinu života, obrazovnom sistemu i kulturi.



SPAR 5. „SPAR“

Objekata: 17.500

Osnovan: 1932. godine

Početak franšiznog poslovanja: 1932. godine

Zemlja porekla: Holandija

Prisutnost: u 32 države

Delatnost: Prehrambena – konvencionalne prodavnice

Opis: Spar je osnovao u Holandiji 1932. godine Adraan van Well kao dobrovoljni lanac bakalnica pod nazivom „De Spar“. Njegov cilj je bio da obezbedi saradnju između nezavisnih veletrgovaca i maloprodavaca kao odgovor na pojavu velikih prehrambenih lanaca u Evropi. To je postalo toliko popularno da je i s franšizom otpočeo iste godine. Danas postoji 17.500 franšiznih prodavnica u 33 zemlje na 4 kontinenta. DESPAR je akronim holandske rečenice „Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig“ što u prevodu znači „Mi svi imamo koristi od zajedničke saradnje“. Van Well je izabrao simbol drveta smreke za svoj logo, jer reč „spar“ na holandskom znači smreka. Spar koncept je počeo da se širi van Holandije krajem četrdesetih godina prošlog veka a danas, uz veliki broj evropskih zemalja svoje franšize ima i u Južnoj Africi i Japanu.



6. „VIVAL“ (Casino)

Objekata: 17.000

Osnovan: 1998. godine

Početak franšiznog poslovanja: 1999. godine

Zemlja porekla: Francuska

Prisutnost: u 10 država

Delatnost: Prehrambena – konvencionalne prodavnice

Opis: Vival je lanac konvencionalni prodavnica, jedan od najvećih brendova u okviru Casino Grupe. Većina Vival prodavnica nalazi se u malim gradovima i seoskim naseljima koji nemaju većih samoposluga. Vival je otpočeo sa radom tokom 1998. godine, a postao je franšizni sistem 1999. godine. Brzo je rastao i trenutno ima 17.000 prodavnica u 10 zemalja. Njihov franšizni sistem je jedan od vodećih svetskih maloprodaja hranom, aktivan u više maloprodajnih formata.



7. „PIZZA HUT“

Objekata: 12.700

Osnovan: 1958. godine

Početak franšiznog poslovanja: 1959. godine

Zemlja porekla: SAD

Prisutnost: u 100 država

Delatnost: Prehrambena – restorani

Opis: Krajem maja 1958. godine dva rođena brata, koji su u to vreme još bili na koledžu, otvorili su prvi Pizza Hut restoran u Vičiti (Kanzas, SAD), pozajmivši od svoje majke 600 dolara. Godine 2003. pokrenuli su franšizu Wing Street restorana nudeći svoja sve popularnija pileća krilca, a samo 4 godine kasnije, proslavljeno je otvaranje 1000-tog Wing Street franšiznog restorana. Iste godine je pokrenut i sistem za online naručivanje. Pizza Hut je izrasla u najveću pizza franšizu u svetu. Danas imaju 12.700 svojih franšiznih restorana, a svoju pizzu su 2001. godine čak isporučili u svemir Međunarodnoj svemirskoj stanici.



8. „JANI-KING“

Objekata: 12.700

Osnovan: 1969. godine

Početak franšiznog poslovanja: 1974. godine

Zemlja porekla: SAD

Prisutnost: u 20 država

Delatnost: Higijensko održavanje komercijalnih objekata

Opis: Jani-King je osnovan 1969. godine, a sa franšiznim poslovanjem počinje 1974. godine. Njihov koncept je postao popularan i brzo narastao čak na 12.000 franšiznih poslovnica. Jani-King je obezbedio ugovore sa desetinama hiljada klijenata za usluge čišćenja u raznim granama industrije uključujući uglavnom kancelarijske objekte, proizvodne, maloprodajne, ugostiteljske, zdravstvene objekte, stadione i dvorane, škole i državne administrativne objekte. Sa sedištem u Adisonu, Jani-King je prizna kao franšiza br. 1 u higijenskom održavanju komercijalnih objekata.



9. „BURGER KING“

Objekata: 11.283

Osnovan: 1954. godine

Početak franšiznog poslovanja: 1961. godine

Zemlja porekla: SAD

Prisutnost: u 69 država

Delatnost: Prehrambena – restorani

Opis: Prvi restoran otvoren je 1954. godine u Majamiju. Danas imaju više od 11.000 hamburger restorana širom sveta, i predstavljaju drugi po veličini fast food lanac hamburger restorana u svetu. Svakog dana više od 11 miliona ljudi širom sveta poseti neki od Burger King restorana. Oko 90 odsto Burger King restorana su u vlasništvu i vode ih nezavisni franšizanti (pojedinci). Burger King je dospao na listi 100 najboljih globalnih brendova.



10. „KFC“ (Yum restaurants)

Objekata: 11.000

Osnovan: 1930. godine

Početak franšiznog poslovanja: 1952. godine

Zemlja porekla: SAD

Prisutnost: u 80 država

Delatnost: Prehrambena – restorani

Opis: Omiljeni svetski lanac pileće brze hrane nastao je 1930. godine, a sa franšiznim širenjem počinje 1952. godine. Povećanjem tražnje za uslugama restorana brze hrane, izrasta u jedan od najvećih i najprepoznatljivijih brendova na tržištu. KFC trenutno ima 11.000 restorana u 80 zemalja. Franšiza je deo Yum Brands Inc. najvećeg svetskog sistema restorana, sa više od 36.000 objekata širom sveta. Kompanija je u 2008. godini imala prihod veći od 11 milijardi dolara. KFC je, inače, čuven po svom originalnom receptu pržene piletine, čiji deo je i strogo čuvana mešavina 11 biljaka i začina. Recept je napravio osnivač franšize, pukovnik Harland Sanders, pre više od 50 godina.

2.5 OPŠTE KARAKTERISTIKE FRANŠIZINGA

Poslovati samostalno, ali bez rizika svojstvenih preduzetništvu, san je svakog privrednika. Tu mogućnost pruža franšizing kao poslovni koncept stvoren u praksi, koji se zasniva na iznajmljivanju formule uspeha poznatog i uspešnog preduzeća. Ugovor o franšizingu je najrazvijeniji metod vertikalnog marketinga roba i usluga, kojim se „iznajmljuje“ imidž i uspeh poznatog i uspešnog poslovnog subjekta. Filozofija franšizinga u sebi kombinuje dve najveće prednosti samostalnog biznisa, samostalno poslovanje bez mnogo rizika.

Tok izgradnje franšizing sistema je specifičan sam po sebi i zato snaga franšizing sistema i leži u dobrom izboru partnera. Pronalaženje i ulaženje/uvodenje u franšizu kojoj ćete pristupiti je obiman posao ispitivanja. Proces započinje ispitivanjem sistema franšizinga, kojem želimo pristupiti odnosno osobe - preduzeća, koje nam želi pristupiti. Da bi se utvrdilo da li neki sistem može da funkcioniše koristi se *prototip - pilot jedinica* koja predstavlja najmanje jednu uspešnu jedinicu koja posluje na ovaj način koji želimo da ustupimo primaocu franšizinga.

Filozofija franšizinga temelji se na četiri osnovna postulata primenjena u franšizing poslovanju a oni su posledica kloniranja i multiplikovanja poslovnog identiteta renomiranog subjekta. To su sledeće postavke:¹²

- **Simbioza** - lideri i kooperanti - partnerski odnos ugovornih strana počiva na njihovim kompatibilnim interesima. Uspeh jedne strane iz ugovora o franšizingu uslov je i garancija povećanja uspeha i profita druge ugovorne strane,
- **Mimikrija** - stvaranje privida pred potrošačima da se radi o jednom poslovnom subjektu, umesto realnosti da se radi o mnoštvu franšiziranih jedinica,
- **Nesklad** između pravne i ekonomske realnosti – ekonomska povezanost kroz pravnu nezavisnost - otvara prostor za mnogobrojne zloupotrebe od strane davaoca kao ekonomski nadmoćnijeg partnera .
- **Paradoks** – ekonomsko jedinstvo kroz pravni pluralizam - preduzeća naizgled povezana i ekonomski jedinstvena potpuno pravno nezavisna- ekonomska zavisnosti uz pravnu samostalnost korisnika franšizinga.

Kloniranje poslovnog uspeha renomiranog davaoca franšizinga nosi sobom svojevrzne specifikume ugovora o franšizingu, a to su pre svega simbioza davaoca i korisnika franšizinga, svojevrzna mimikrija i privid identiteta pred trećim licima, kao i nadređen odnos davaoca franšizinga i mogućnost njegovog uticaja na poslovne odluke korisnika uz očuvanu pravnu samostalnost. Donošenje odluke o ulasku u poslovni sistem franšizinga nosi sa sobom brojne prednosti ali i nedostatke koji se pre svega ogledaju u gubitku samostalnosti u donošenju poslovnih odluka. Franšizirano poslovanje pokazuje manji procenat neuspeha u odnosu na nezavisno poslovanje.

¹² [http/ www.fransizing.com](http://www.fransizing.com)

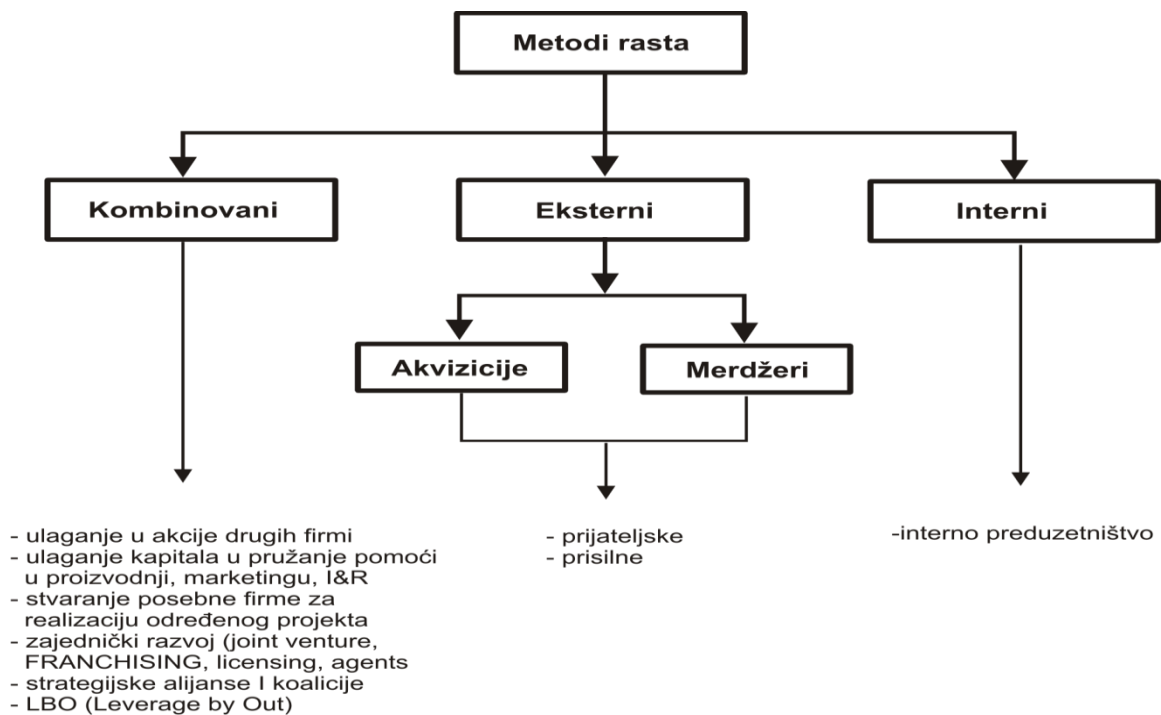
Svaki primalac franšize mora da obrati pažnju kakva vrsta franšize je u pitanju jer može postojati zloupotreba - prevara primaoca; kad davaoc franšizinga prodaje *piramidalnu* franšizu. Piramidalni davaoci franšize su oni kojima nije bitno ko je primalac i da li će on narušiti njihov franšizing sistem već samo hoće da učlane što više primalaca zbog upisnine. Piramida se u nekim zemljama smatra nemoralom dok je u nekim i zabranjena. Kod nas je primenjena u prodaji posuđa; Cepter, preparata za mršavljenje; Herba Lajf, dobrovoljnog osiguranja; Vinerbroker itd.¹³ Kako prepoznati piramidu? Ukoliko davaoc vrši pritisak na pronalaženju novih članova, a ne na prodaju proizvoda, onda treba što pre napustiti ovo poslovanje.

Svako preduzeće ima strategijske opcije rasta kojim se služi da bi napredovalo. I to su:

- pravci rasta - kuda planiramo da idemo,
- metodi rasta - na koji način to da uradimo,
- tempo rasta - brzina kojom ćemo napredovati odnosno rasti,
- fleksibilnost rasta.
- sposobnost da se raste, odnosno sposobnost prilagođavanja promenama.

Tu vidimo da *franšizing predstavlja kombinaciju eksternog i internog metoda rasta*. Interni metod rasta predstavlja kombinaciju sopstvenih finansijskih sredstava i istraživačko - razvojnih kapaciteta u borbi za bolji razvoj svoga preduzeća. Naravno, ovaj metod primenjujemo kada je tražnja za našim proizvodima u porastu. Dok eksterni metod rasta predstavlja način rasta putem spajanja, pripajanja i integrisanja sa drugim organizacijama; odnosno razvijanje uz zajedničku pomoć sa nekom drugom organizacijom, kombinacija ova dva metoda bi predstavljala više načina: joint venture, franchising, licensing, agents i druge. Franšizing, iz ovog gledano, predstavlja metod rasta jedne organizacije koja će uz pomoć svojih sredstava i svog uspešnog poslovanja sastaviti priručnik koji će uz nadoknadu ustupiti drugom preduzeću kako bi ono uspešno razvilo taj način poslovanja. S tim preduzeće koje daje franšizu dobija prihod, a da nema nikakve obaveze da radi u tom preduzeću, a primalac franšize dobija provereni način poslovanja i stalnu pomoć od preduzeća koje je uspelo u ovom poslu i veliku mogućnost da uspe.

SLIKA 1: METODI RASTA I RAZVOJA



IZVOR: Mašić, B; Strategijski menadžment, Beograd, 2001. god; str. 225.

¹³ Zlatković, Ž; Franšizing, Ekonomski fakultet, Niš, 1999, str. 31.

2.6 UTICAJ FRANŠIZINGA NA PRIVREDU I DRUŠTVO

Franšizing kao poslovna strategija preduzeće i kao marketing koncept ima veliki uticaj na ekonomiju jednog društva, a samim tim i na društvo u celini. Pomoću franšizinga moguće je uticati na zaposlenost, platno – bilansnu poziciju jedne države kao i na kvalitet položaja potrošača. Jedna studija je pokazala da ako franšizing ne bi postojao, 52% primalaca franšize bi svakako započeli svoju privrednu aktivnost, dok bi ostatak od 48% to nerado učinio. Prema tome, stiče se utisak da franšizing ne povećava direktno broj zaposlenih već samo pospešuje taj proces. Još jedan jako bitan aspekt se odnosi na ekonomsku situaciju recesije. Naime, u tom periodu franšizing sistemi pokazuju mnogo veću fleksibilnost i otpornost na negativne trendove na tržištu. Prema podacima za 2004 godinu u Sjedinjenim Američkim Državama poslovima franšizinga je bilo zaposleno preko 18 miliona ljudi ili oko 10% ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru, pokazalo je jedno istraživanje Međunarodne asocijacije za franšizing. Po tom istraživanju u franšizingu je zaposlen svaki sedmi Amerikanac. Razlog za toliki broj zaposlenih u franšizing sistemima je i što i primaoci franšizinga imaju organizovanu pomoć od strane davaoca. Takođe, pojedinac je zadovoljniji sobom ukoliko vodi sopstveni biznis. Pomoću franšizinga jedna nacionalna ekonomija popravlja i svoju platno – bilansnu poziciju i to na taj način što preduzeća koja prodaju franšizu u inostranstvu primaju naknadu za istu iz drugih država. Prema studiji iz 2005. koju je pripremio *Price Waterhouse Coopers* (jedna od najvećih savetodavnih kompanija) tokom 2004. godine više od 900.000 franšizovanih ustanova proizvelo je preko 880 milijardi dolara direktne ekonomske proizvodnje ili 4,4 % celokupne privrede sektora SAD. Obezbedila je radna mesta za više od 11 miliona radnika u Americi ili preko 8% od celokupnog broja radnih mesta privatnog sektora.

Dosadašnja iskustva koja se beleže u Srbiji pokazuju pozitivne rezultate, ali se ukupno stanje ne može pozitivno oceniti jer ponuđeni model poslovanja nije u potpunosti iskorišten. Ako posmatramo SAD i Kanadu, te sve više i Nemačku, Francusku i Veliku Britaniju, u kojima se na ovakav način proizvodnja i plasman roba i usluga realizuje putem franšizinga, možemo slobodno zaključiti da je i kod nas moguće u razumnom roku zaključiti veliki broj ugovora sa poznatim svetskim kompanijama, čime bi se stvorili uslovi za upošljavanje značajnog broja nezaposlenih građana.

U tom smislu važno je stvoriti povoljne uslove za razvoj franšiznih poslova. Nužna je institucionalna konzistentnost i stabilnost, smanjenje rizika ulaganja u privredi, a koje bi moglo imati političko i pravno značenje. Veoma je važno da se u vreme privrednih teškoća počinju realizovati franšizni poslovi, što je rezultat njihove vitalnosti, prilagodljivosti, elastičnosti i sposobnosti prihvatanja rizika.

Pojavu svake velike firme, koja je spremna da putem franšizni poslova širi svoju mrežu, treba videti kao priliku za veliki broj malih i srednjih preduzeća. Posmatrano sa preduzetničkog aspekta, to znači mogućnost za otvaranje vlastitog posla uz brži i jednostavniji ulazak na tržište ponude, smanjen poslovni rizik i primerenu dobit u poslovanju, kao i brže vreme povrata uloženog kapitala.

Sa stanovišta celokupne privrede to znači stvaranje velikog broja novih preduzeća koja, svako za sebe, ulažu manje iznose kapitala te samim tim vrše preraspodelu rizika na veći broj poslovnih jedinica. Posledica toga je veća privredna elastičnost i istovremeno ispravljanje strukture privrednih jedinica u pogledu njihove veličine.

Franšizne poslove prati smanjen tržišni i finansijski rizik, jer već stečeni ugled firme davaoca franšize koja stoji iza njih, uz razvijen marketinški sistem, olakšava njihov prodor na tržište uz veoma mali stepen sopstvenog ulaganja.

Na osnovu sveobuhvatnog posmatranja gore navedenog možemo da zaključimo, da razvojni programi, malih i srednjih preduzeća, koji su utemeljeni na franšizi, predstavljaju način da se lakše prevaziđu povećani politički, pravni i privredni rizik, koji je prisutan u privredama zemalja u tranziciji.

2.7 ZNAČAJ FRANŠIZINGA U SAVREMENOM SVETU

Kriza franšizing sistema koja je zadesila SAD je prevaziđena početkom sedamdesetih godina i od 1972. godine beleži konstantan rast. Kao potvrdu izrečenog iznećemo neke statističke podatke koje izdaje *Department of Commerce* (Ministarstvo trgovine) i **IFA** (Asocijacija američkih franšizera). Putem franšize u SAD-u se obavlja 35% ukupne maloprodaje. Primenom franšize ostvaruje se 10% bruto nacionalnog proizvoda i u periodu od 1975. do 1990. zabeležen je rast od 300%. Kada ove rezultate svedemo na nivo koji uvažava iznos inflacije za posmatrani period dobijemo realniju sliku. Ukupan rast za posmatrani period 1975-1990. je 58,5% pri čemu je distributivni franšizing rasta po stopi od 42,4%, dok je franšizin poslovnog formata zabeležio rast od 115,5% ili 5,1% *per anum* (godišnje), što predstavlja značajan uspon imajući u vidu zasićenost tržišta SAD-a.¹⁴ Ako uporedimo franšizing sa poznatim poslovnim aranžmanima širom sveta mogu se primetiti neke sličnosti, ali nema nema nikakve sumnje da je franšizing svoju punu afirmaciju doživeo u SAD, kako u poslovnom tako i u pravnom smislu. Sve ovo je ukazivalo na potrebu širenja franšizinga van granica SAD, jer kako navodi Sevgin Eroglu¹⁵ „Sa aspekta bilansa plaćanja, međunarodni franšizing se smatra (u SAD) kao siguran i brz put sticanja strane valute sa relativno malim finansijskim ulaganjem u inostranstvu. Važno je napomenuti da ono niti umanjuje američki izvoz niti izvozi američka radna mesta. Svi ovi razlozi čine ovaj poslovni aranžman jednim od najpoželjnijih i od Vlade SAD podržavani oblik međunarodnog uključenja“. Američke franšize su najbrojnije u Kanadi (11.182), Japan (9.249), kontinentalnoj Evropi (5.405), Britaniji (2.961). i danas veliki broj franšiza u Evropi su američke.

Evropsko poimanje franšizinga ograničava se na franšizing poslovnog formata, te tu ne dolazi do terminoloških preklapanja, ako se ima u vidu da su u Evropi od ranije poznati ugovori o distribucije i licencni aranžmani. Ako posmatramo vremenski uočićemo da je franšizing prvo stigao u Veliku Britaniju i Francusku, šezdesetih godina, da bi se sedamdesetih godina proširio zapadnom Evropom, a tokom 80-tih i 90-tih godina prošlog veka doživeo ogromnu ekspanziju. Prema podacima iz 1997. godine ukupan broj franšiznih jedinica u Evropi je iznosio oko 3.149. Zapošljavalo je ukupno 1,3 miliona ljudi i ostvarivalo agregatni obrt od 75 milijardi.

Francuska, Nemačka, Holandija, Engleska i Italija se smatraju franšiznim silama imajući u vidu broj franšiza. Međutim važno je istaći da je franšizing iskazao velike mogućnosti u Mađarskoj, što nam ukazuje da je tu stvoreno dobro okruženje za franšizere.

¹⁴ Stanworth, J; A European Perspective on the Success of the Franchise Relationship, University of Westminster, London, 1995.

¹⁵ Eroglu, S; The Internationalisation Process of Franchise System: A Conceptual Model, International Marketing Review, Vol.6.No.5, 1992.

3. EKONOMSKI POKAZATELJI POSLOVANJA

Sa stanovišta mikroekonomije, osnovni ekonomski principi merenja uspeha su: ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost. Ekonomičnost ima za cilj da se ostvari određena proizvodnja ili usluga uz što manje troškove. Ona predstavlja odnos između proizvodnje i troškova za njeno ostvarenje. Može se meriti vrednosno i naturalno. Produktivnost nam govori koliko je rada utrošeno za stvaranje nekog proizvoda. Ona je veoma značajan pokazatelj uspešnosti poslovanja i zbog toga predstavlja predmet konstantnog praćenja i pronalaženja načina za unapređivanje. Cilj je ostvariti maksimalni rezultat sa minimalnim ulaganjima, koji je moguće postići na 2 načina: povećanjem ukupne mase proizvoda ili povećanjem radnog učinka. Rentabilnost je uspešnost poslovanja. Ona je najširi ekonomski pokazatelj koji teži maksimalnoj dobiti uz što manja ukupno angažovana sredstva i predstavlja odnos između poslovnog rezultata i uloženog kapitala. Svi ovi ekonomski principi su međusobno povezani i svako uspešno poslovanje podrazumeva njihovo poštovanje i primenu u praksi

3.1 TEORIJSKI OKVIR EKONOMSKIH POKAZATELJA

Cilj preduzeća je optimizacija ulaganja u aktivnosti kojima se bavi i rezultata koje ostvaruje svojim radom. Pod pojmom optimizacija u ovom slučaju se podrazumeva maksimizacija, s obzirom da je cilj svake privredne aktivnosti u tržišnoj privredi maksimalni profit posmatrano u dugom vremenskom periodu. Ovakav cilj predstavlja ekonomski princip poslovanja preduzeća. Da bi se došlo do planiranog cilja potrebno je savladati veoma složenu problematiku poslovanja konkretnog preduzeća. Da bi se jednostavnije sagledala ova, vrlo složena, problematika potrebno je rasčlaniti opšti princip na više jednostavnijih elemenata a to su¹⁶:

1. Produktivnost
2. Ekonomičnost
3. Rentabilnost

PRODUKTIVNOST RADA predstavlja karakteristiku rada da u jedinici radnog vremena proizvede neku količinu upotrebnih vrednosti, odnosno roba. Produktivnost se naziva i proizvodnost. To nam govori o tome koliko jedinica proizvoda mogu radnici da proizvedu u jedinici vremena (na primer za jedan sat). Sličan pokazatelj je intenzivnost rada, s tim da intenzivnost zahteva veće naprezanje radnika (radnik u jedinici vremena ulaže više rada). Povećana produktivnost podrazumeva da se sa istim utroškom rada povećava proizvodnja. Produktivnost direktno utiče na standard stanovništva. Taj uticaj se ogleda u tome što kod visoke produktivnosti postoji obimna proizvodnja uz raspoloživi utrošak rada, što omogućava veću potrošnju stanovništva, odnosno viši standard. Pored toga preduzeće može da očekuje i veći profit ako povećava produktivnost, obzirom da sa istom količinom rada može da proizvede više roba ili usluga. Produktivnost zavisi od sledećih faktora:

1. stručnosti radnika (formalno-školsko obrazovanje i neformalno-vanškolsko obrazovanje)
2. radnog iskustva radnika – tradicija u delatnostima kojima se preduzeće bavi
3. razvijenosti sredstava za proizvodnju – savremenost mašina, uređaja i dr.
4. prirodnih uslova – na primer veća je produktivnost prilikom obrade kvalitetne zemlje

¹⁶ Velikić, Z; Segedinac, T; Inženjerska ekonomika, VTŠ, Novi Sad.

5. primena nauke u razvijenim zemljama je veći deo naučnih istraživanja povezan sa proizvodnjom i ima praktično značenje.
6. nivoa i vrste tehnologija:
 - a. *push* (puš –engl.- gurati) tehnologije koje guraju proizvode na tržište (roba se proizvedu a zatim se traže kupci) Preduzeće utiče na tržište i nudi robu iz svog proizvodnog programa (koju ume da proizvede) .
 - b. *pull* (pul –engl.-vući) tehnologije, proizvodi se prema zahtevima kupaca (tržište vuče proizvode). Preduzeće istražuje tržište i na osnovu želja kupaca razvija svoj proizvodni program. Zanimljivo je da je nakon dugogodišnje vladavine pull tehnologija došlo vreme push tehnologija (na primer razvoj novih tipova mobilnih telefona ili kompjutera nije diktiran zahtevima i narudžbinama kupaca)
7. organizacije rada i proizvodnje. Svako preduzeće treba da prati produktivnost rada i da preduzima korake ka njegovom povećanju. Razlozi za to su:
 - a. određivanje tačnog nivoa produktivnosti
 - b. sagledavanje tendencija u promenama produktivnosti

EKONOMIČNOST predstavlja odnos ukupno uloženog rada, sredstava za rad i materijala prema ukupnoj količini proizvoda koji odgovaraju zahtevanom nivou kvaliteta. Na njega je početkom prošlog veka ukazao Tejlor, sa ciljem da se proizvodnja koncipira tako da se minimalno troše sredstva.

$$E = CP/ CK$$

gde je:

E- ekonomičnost

CP- prodajna cena (vrednost proizvoda na tržištu)

CK- cena koštanja (vrednost utrošenih sredstava)

Kod ekonomičnosti se sve izražava u novcu tj. u cenama. Ekonomičnost izračunavamo tako što množimo faktore ekonomičnosti cenama. Ako se računa sa nepromenljivim cenama, dobijamo naturalnu ekonomičnost:

$$E_n = CPS/ CKS$$

gde je:

E_n - naturalna ekonomičnost

CPT- količina proizvodnje pomnožena stalnim cenama

CKS- trošci elemenata proizvodnje pomnoženi stalnim cenama. Da bi se mogla posmatrati ekonomičnost u dinamičkom sistemu moramo uzeti u obzir promene koje se javljaju u cenama na tržištu , pa će biti:

$$E_o = CPT/ CKT$$

gde je:

E_o - ostvarena ekonomičnost

CPT- količina proizvodnje pomnožena tekućim (tržišnim) cenama

CKT- trošci elemenata proizvodnje pomnoženi tekućim cenama

Naturalno se mogu izraziti samo neki elementi ekonomičnosti. Njih nazivamo koeficijenti elemenata proizvodnje:

EM- koeficijent ekonomičnosti materijala

$$EM = Q / UM$$

ERČ- koeficijent ekonomičnosti radnih časova

$$ERČ = Q / URČ$$

EMČ- koeficijent ekonomičnosti mašinskih časova

$$EMČ = Q / UMČ$$

Gde je :

Q- količina proizvoda

UM- utrošena količina materijala

URČ- utrošeni radni časovi

UMČ- utrošeni mašinski časovi.

Vrednost koeficijenata proizvodnje ukazuje na to kako se troše materijali ili vreme rada mašina ili radnika, što omogućava da se sprovedu mere poboljšanja onih segmenata koji ne zadovoljavaju postavljene kriterijume.

RENTABILNOST predstavlja odnos dohotka, koji se ostvaruje aktivnošću preduzeća prema ukupnim angažovanim sredstvima.

Angažovana sredstva zahtevaju izdvajanje finansijskih sredstava, a predstavljaju bazu za privređivanje i sticanje dohotka. Cilj preduzeća je da se uz minimalna angažovana sredstva ostvari maksimalni dohodak. Sredstva koja se ostvare prodajom roba i usluga preduzeća treba da pokriju troškove osnovnih i obrtnih sredstava, da podmire ostala potraživanja i da ostvare zaradu koja može da pokrene proširenu reprodukciju preduzeća. Bez rentabilnosti nema ni proste ni proširene reprodukcije, te je zbog toga značaj rentabilnosti veliki za opstanak (prostu reprodukciju) i za razvoj (proširenu reprodukciju) preduzeća.¹⁷

Rentabilnost se može posmatrati kao sumarni pokazatelj u koji su uključeni produktivnost i ekonomičnost. To je razlog što su faktori koji utiču na povećanje rentabilnosti isti sa faktorima produktivnosti i ekonomičnosti, kao na primer: stručnost radnika, tehnološki nivo u preduzeću, organizacija rada i dr.

Faktori koji utiču na osnovna i obrtna sredstva :

1. Step en korištenja kapaciteta. Korišćenje kapaciteta treba da bude optimalno, kako bi amortizacija bila minimalna, što utiče na povećanje rentabilnosti. Optimalno korišćenje kapaciteta se svodi na maksimalno korišćenje, s obzirom da nekorišćenje (stajanje i umanjeno korišćenje) izaziva troškove koji povećavaju cene proizvoda i usluga.
2. Koeficijent obrta predstavlja pokazatelj koji govori o brzini vraćanja uložениh obrtnih sredstava. Cilj preduzeća je da brzina obrtanja bude što veća, obzirom da se u svakom obrtu stvara dobit. Drugo, veća brzina obrtanja smanjuje rizik promene uslova na tržištu, jer ako obrt traje previše dugo pretil opasnost da se za to vreme dogode nepovoljne promene za robe i usluge koje nudimo.

Faktori koji deluju na rezultat rada:

1. Materijalni troškovi
2. Amortizacija
3. Tržište

¹⁷ Pušara, K; Međunarodne finansijske-finansijski menadžment, Univerzitet Braća Karić, Zemun, 2004.

Tržište predstavlja specifičan faktor koji deluje na rezultate rada, obzirom da se proizvodi i usluge usmeravaju ka tržištu. Stanje na tržištu diktira cene robama/uslugama, s time što na cenu značajno utiče ponuda i potražnja. Ako je povećana potražnja cene robama su više pa je i dohodak veći, odnosno veća je rentabilnost preduzeća. Problem je u tome što je stanje i snalaženje na tržištu veoma složena kategorija, a u vreme viškova roba/usluga na tržištu se moraju izgraditi takvi mehanizmi koji omogućavaju pristup kupcima. Ključnu ulogu u tome ima logistika, koja stvara povoljne prilike za prodaje roba i usluga, i marketing koji je okrenut cenama, praćenju rada konkurencije, uvođenju novina na postojećim proizvodima/uslugama i uvođenju novih proizvoda. Ovakvo stanje na tržištu je odredilo nove centre društvene moći, tako da je društvena moć prešla sa proizvodnje na trgovinu. Nova problematika sa kojom se sreću preduzeća je u prvi plan istakla menadžment koji svojim odlukama presudno utiče na rezultate rada.

Izražavanje principa rentabilnosti izražava se kroz novčane (finasijske) veličine, a predstavlja odnos dohotka angažovanih sredstava:

$$R_1 = D / S$$

gde je:

$R_1(d)$ - rentabilnost (u odnosu na dohodak)

D- dohodak

S- angažovana sredstva (osnovna i obrtna).

Ovako izračunata rentabilnost govori o dohotku koji je ostvarilo preduzeće prema jediničnim angažovanim sredstvima. To može da posluži za upoređivanje sa rentabilnošću u predhodnim periodima, ali ne može da nam odgovori na pitanja vezana sa stepenom razvoja i proširene reprodukcije. Da bi se mogli sagledati elementi razvoja preduzeća potrebno je rentabilnost izračunati u odnosu na dobit (profit) kao što je prikazano u narednoj jednačini:

$$R_2 = Dt / S$$

gde je:

$R_2(p)$ - rentabilnost (u odnosu na profit)

Dt- dobit (profit)

S- angažovana sredstva (osnovna i obrtna).

Za menadžment preduzeća je značajno da se uporede R_1 i R_2 kako bi se sagledali odnosi značajni za ostvarivanje uspeha preduzeća. Sa stanovišta uvećanja kapitala, pouzdanije je razmatranje rentabilnosti preko dobiti.

¹⁸Predić, B; Strategijsko i taktičko planiranje i politika preduzeća, Sven, Niš, 2007

3.2 PLANIRANJE KAO POČETNA FAZA FRANŠIZINGA

Planiranje predstavlja podproces procesa upravljanja preduzećem. Ako uključimo organizovanje i kontrolu onda to predstavlja povezanu i međuslovljenu celinu procesa upravljanja preduzećem.¹⁸ U planiranju, kao prvoj fazi upravljanja preduzećem, definišu se ciljevi preduzeća, kao i akcije i mere za njihovu realizaciju. Neophodno je posebno istaći važnost realnosti prilikom planiranja jer od toga zavise i ostale faze upravljanja preduzećem. Imajući ovo u vidu lako je razumeti zbog čega kažemo da je planiranje veoma dinamičan i složen postupak, koji u sebi sadrži niz podfaza i veliki broj aktivnosti koje su usmerene na ostvarivanje zadatih ciljeva.

Stoga planiranje kao deo upravljanja preduzećem treba da nose menadžeri svih nivoa u okviru organizacione strukture preduzeća tj. od top menadžmenta do krajnjih operativaca u okviru preduzeća. Ovo nam jasno govori o važnosti strateškog i taktičkog pristupa postupku planiranja.

Pored ova dva osnovna pristupa aktivnost planiranja treba da uvaži i sledeće:¹⁹

- Sistemski pristup
- Kontigentni ili viševarijabilni pristup
- Marketinški pristup
- Pristup upravljanja pomoću ciljeva (MBO Proces)

Sistemski pristup je baziran na opštoj teoriji sistema, koji karakteriše preduzeće kao otvoren dinamički sistem u odnosu na njegove delove tj. podsisteme, ali istovremeno preduzeće posmatra kao podsystem privrednog sistema čime se uspostavlja veza između preduzeća i eksternog okruženja.

Kontigentni ili viševarijabilni pristup se nadovezuje na sistemski pristup. On nam pomaže da bolje razumemo kako se delovi uklapaju u celinu. Ovaj pristup je zasnovan na upravljanju neizvesnostima, izbegavanju opasnosti i korišćenju šansi. Kontigentno planiranje uvažava neophodnost da rešenje odgovara specifičnim zahtevima konkretnog problema.

Marketinški pristup nam nameće da marketing kao funkcija preduzeća prožima proces planiranja. Ovaj pristup se ne sme posmatrati kroz jednu funkciju u okviru preduzeća, jer uz marketing funkciju mi smo u poziciji da identifikujemo potrebe potrošača kao i njihova očekivanja te na taj način prilagodimo svoju ponudu, što bi trebalo da nam rezultira većim profitom.

MBO proces ili pristup upravljanju pomoću ciljeva u planiranju je složeniji pristup zbog toga što on predviđa planiranje ciljeva, praćenje njihovog ostvarenja kao i preduzimanje određenih korektivnih aktivnosti. Sve preduzete korektivne aktivnosti se preduzimaju u periodičnom razmatranju ostvarenja ciljeva te se na taj način vrši prilagođavanje aktivnosti u odnosu na ciljeve.

¹⁹ Predić, B; Strategijsko i taktičko planiranje i politika preduzeća, Sven, 2007, Niš, str. 13.

PLANIRANJE – PUT ZA OSTVARIVANJE CILJA

Pre nego što objasnim pojam planiranja važno je da napravimo razliku između planiranja pojedinca i planiranja u okviru preduzeća tj. organizovanog sistema. Planiranje pojedinca najčešće vezujemo za njegovu misaonu aktivnost koja je usmerena na sagledavanje i postizanje određenog cilja kao i definisanje svih neophodnih elemenata za realizaciju. Imajući u vidu da su pojedinci nosioci svih aktivnosti u okviru organizovanog sistema samim tim su i nosioci aktivnosti u okviru preduzeća kao dela organizovanog sistema.

U ovakvom rasporedu i odnosu neophodno je da se planiranju pristupi sistemski jer krajnji cilj je da preduzete aktivnosti kao rezultat imaju rast i razvoj preduzeća, a samim tim i njegov opstanak na planiranom tržištu, uzimajući u obzir značaj sistemskog pristupa planiranju koji preduzeće posmatra kao poslovni sistem, koji je deo privrednog sistema tj. makroekonomskog. Iz ovog proizilazi da je jedino upravljanjem preduzećem moguće ostvariti zadate ciljeve, a to nije ništa drugo do minimiziranje negativnih, a optimiziranje pozitivnih uticaja kojima se preduzeće prilagođava. To postižemo putem planiranja, organizovanja i kontrole, pri čemu se prednost daje planiranju. Planiranje se odvija u sadašnjosti kreirajući ciljeve koji će se ostvariti u budućnosti.

*S toga se planiranje u preduzeću kao poslovnom sistemu može da definiše kao kontinuirana aktivnost određenih organa u poslovnom sistemu organizovana na naučnim principima, a usmerena na utvrđivanje ciljeva elemenata i faza procesa reprodukcije unutar funkcija poslovnog sistema, za budući vremenski period, uz njihovo optimiziranje, a radi racionalizacije budućeg poslovanja poslovnog sistema.*²⁰

Planiranje je utemeljeno i organizovano na naučnim principima (ekonomskim i metodološkim) što nam pomaže da sprovodimo sistemsko i naučno predviđanje realizacije svih elemenata poslovanja preduzeća, tj. ovakvim pristupom vrši se usmeravanje poslovanja preduzeća na osnovu analiziranja aktivnosti iz prošlosti, ocenjivanja sadašnjih aktivnosti i na osnovu svega toga predvideti buduće aktivnosti.

Za planiranje kažemo da je ekonomska kategoriju, imajući u vidu da plan izražava optimalne mogućnosti privređivanja i ciljeve tj. neophodno je da konkretne zadatke optimiziramo uz predhodno njihovo kvantitativno, kvalitativno, prostorno i vremensko usaglašavanje. Sve ove aktivnosti imaju za cilj da se izvrši racionalisanje procesa u okviru preduzeća.

Definisanje planiranja na ovaj način upućuje nas na zaključak da je primarni cilj planiranja ne samo promena sadašnjeg poslovanja preduzeća već i utvrđivanje budućeg pravca poslovanja i razvoja. Realnost u planiranju predstavljamo jedan od uslova za optimizaciju postavljenih ciljeva i zadataka. Sve ovo nam ukazuje na potrebu da planiranju pristupimo kao naučnoj disciplini koristeći metode, tehnike i principe pri realizaciji aktivnosti planiranja. Na osnovu poznavanja objektivnih ekonomskih zakona i načina njihovog delovanja, odnosno, na osnovu svih drugih relevantnih činilaca, planiranjem se otkrivaju tendencije i sagledavaju objektivno uslovljena kretanja elemenata reprodukcije preduzeća u budućnosti. Vreme u kojem egzistiramo (živimo i radimo) zahteva od nas konstantno usmeravanje razvoja i ova potreba je svojstvena svim zemljama bez obzira na društveno-ekonomske razlike, koje postoje među njima. Planiranje razvoja se konkretizuje kroz vođenje određene politike, koja je na nivou društva ekonomska politika kao pojavni oblik, a na nivou preduzeća kao poslovnog sistema poslovna politika.²¹

²⁰ Ibidem, str. 18

²¹ Ibidem, str. 21

3.3 BIZNIS PLAN

*Poslovni ili biznis plan jeste planski dokument u kome se precizira pravac buduće poslovne akcije preduzeća, odnosno, u slučaju diversifikovanog preduzeća, neke njegove strategijske poslovne jedinice za određeni vremenski period. On sadrži u sebi set upravljačkih odluka čija realizacija će se desiti u preciziranom vremenskom roku*²² *Poslovni plan predstavlja i formalno-kvantitativni izraz planiranja rezultata preduzeća.*²³

Poslovni plan neophodan je svim organizacijama i malim i velikim, i profitnim i neprofitnim, nezavisno od prirode delatnosti. Međutim, veličina i složenost procesa poslovnog planiranja i rezultirajućeg poslovnog plana treba da odraze veličinu i složenost preduzeća. Za manja preduzeća koja posluju u prilično stabilnom poslovnom okruženju proces planiranja može biti i neformalan pregled nekih ključnih aspekata poslovanja preduzeća, napravljen od strane nekolicine menadžera iz menadžerskog vrha. Kako preduzeće raste i razvija se, i kako njegovo okruženje postaje manje stabilno i predvidivo, to planski proces postaje sve više formalan, obuhvatan i složen.

Svakako, prva asocijacija pri pomenu poslovnog plana jeste preduzetništvo. Reč je kako o eksternom preduzetništvu, odnosno o preduzetništvu u maloj privredi (*entrepreneurship*) koje ima otelotvorenje u nečemu što zvuči kao popularna sintagma mala i srednja preduzeća (SME), tako i o internom preduzetništvu (*intrapreneurship*). Naime, realizacija preduzetničkog poduhvata nosi sa sobom brojne izazove. U slučaju da se ovi izazovi ne razmotre povećava se verovatnoća da se čitav poduhvat pretvori u neuspehu poslovnu avanturu. Zato je cilj izrade poslovnog plana da se pre početka realizacije ideje, ocene svi relevantni aspekti poslovanja, utvrdi isplativost ideje i proceni rizik. Na taj način, potencijalne greške prave se na papiru, a ne na tržištu. Osim toga, za preduzetnike, poslovni plan će predstavljati, verovatno i početni korak u komunikaciji sa finansijerima, tj. investitorima i kreditorima. Poslovni plan će biti i sredstvo komunikacije sa drugim akterima u okruženju

Prva funkcija poslovnog plana vezana je za “gledanje unapred”, odnosno za poslovni plan kao planski dokument. Ova funkcija je bitna bilo da su u pitanju preduzeća u osnivanju (*start-up company*), bilo da je reč o preduzećima sa dugogodišnjom poslovnom egzistencijom (*ongoing company*). Poslovni plan, takođe, može se koristiti za testiranje strategija i za predviđanje mogućih ishoda. U tom smislu, zahvaljujući poslovnom planu obezbeđuje se “sistem ranog upozoravanja“ i omogućava brza akcija radi korigovanja eventualnih problema. Druga funkcija poslovnog plana vezana je za “pogled unazad”, odnosno za potrebu da poslovni plan služi kao merilo postignutih performansi ili standard kontrole. Poređenjem ostvarenih sa planiranim rezultatima, zaključujemo o tome koja je strategija bila efektivna ili neefektivna i isto tako koja je implementacija bila efektivna ili neefektivna.

Treća funkcija poslovnog plana odnosi se na korišćenje poslovnog plana kao “finansijskog alata”. Naime, mnogi preduzetnici vide poslovni plan kao sredstvo koje će im olakšati prikupljanje gotovine (novca). Mnogi misle da je ovo prva uloga plana, obzirom na kritičnost finansiranja nekog posla. Razmišljanje na takav način može da dovede preduzetnika u određene probleme. Preduzetnik može se povesti time da napiše “hiperboličan” plan koji neće moći da obezbedi neophodnu objektivnost za ispunjenje druge dve uloge poslovnog plana. Bolje je napisati objektivan plan i ne obezbediti finansiranje posla, ukoliko finansijeri ocenjuju da je rizik nesrazmerno veliki, nego sebe zavaravati lakoćom ostvarenja planiranih rezultata. Ono što, takođe, treba shvatiti jeste to da je poslovni plan samo početak procesa obezbeđivanja finansijskih sredstava potrebnih za finansiranje poslovnog poduhvata.

²² Kalićanin, Đ; Poslovni plan- pojam, namena i proces njegove izrade, Ekonomski anali br. 157, Beograd, 2003, str. 180.

²³ Stevanović, N; Obračun troškova, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str.383.

To je prvi u seriji dokumenata koji će potencijalni finansijer posla dobiti na uvid. Na osnovu dostavljenog plana finansijer odlučuje o tome da li će finansirati predočeni poduhvat ili ne. Takođe, on će poslovni plan iskoristiti i za pregovaranje o pojedinim uslovima finansiranja. Tako, poslovni plan postaje neka vrsta pregovaračkog alata.

Iz svega rečenog, proizlazi da je poslovni plan sve više generalizovan, uopšten alat. Ono što je nekada viđeno isključivo kao “finansijski alat”, postalo je, u stvari, standardni jezik komunikacije u raznim situacijama biznisa, razvoj novih proizvoda, obezbeđivanje finansijskih sredstava, donošenje upravljačkih odluka, kontrola poslovanja, downsizing, reorganizovanje, prodaja biznisa. Poslovni plan je tako postao uobičajeno sredstvo komunikacije poslovnih ljudi. To je, bolje rečeno, struktura na osnovu koje oni definišu aktivnosti firme i projektuju njenu budućnost. Da bi ostvario sve tri funkcije, poslovni plan je na neki način “hibridni dokument” delom pragmatična projekcija, a delom “sredstvo prodaje”. Samim time, informacije koje on pruža moraju, koliko je to moguće, da budu tačne i realne, ali kroz njih treba i da provejava izvesna doza optimizma. Primarno što od biznis (poslovnog) plana očekujemo da nam ukaže, jeste isplativost i opravdanost pokretanja određenog poslovnog poduhvata. Tri osnovna pokazatelja koja će nam ukazati na ispravnost donete odluke su: očekivana dobit, vreme za koje ćemo da povratimo uloženi kapital i ništa manje važno, očekivana stopa akumulativnosti.

DOBIT- POKAZATELJ USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Dobit (engl. *profit*, nem. *Gewinn*) je finansijski rezultat odnosno razlika između većih prihoda i manjih rashoda. Međutim, u pojedinim kontekstima ovim pojmom se označavaju svi prihodi ili negde samo prihodi od vanrednih operacija preduzeća. Ako se govori o prvom slučaju, tj. dobit je rezultat poslovanja gde su prihodi veći od rashoda, tada je opet ovaj pojam vrlo širokog značenja te ga treba precizirati. Kad se govori o dobiti kao razlici prihoda i rashoda, onda treba precizirati tri veličine:

1. marginalnu kontribuciju (*contribution margin* ili *gross margin*);
2. dobit pre oporezivanja (*income before taxes*) i
3. neto dobit (*net income*).

Marginalna kontribucija je razlika između prihoda od prodaje i troškova prodane robe (rashoda od prodaje). Dobit pre oporezivanja je razlika između ukupnog prihoda (poslovnih prihoda, prihoda od finansiranja i vanrednih prihoda) i ukupnih rashoda (poslovnih, rashoda od finansiranja i vanrednih). Neto-dobit je razlika između dobiti pre oporezivanja i poreza na dobi

Dobit (zarada) po akciji (engl. *earnings per share*, EPS, nem. *Aktienrendite*, *Gewinn per Aktie*) je pokazatelj koji se dobije deljenjem neto dobitka preduzeća sa brojem običnih (glavnih) akcija. Ovo je jedan od osnovnih pokazatelja uspeha deoničkog preduzeća, koji se koristi pri proceni vrednosti običnih akcija. Preduzeća koja su ponudila svoje vrednosne papire na organizovanim tržištima kapitala moraju ga javno objavljivati. Pokazatelj se može računati kao istorijski, primarni i potpuno razređeni dobitak po akciji, što zavisi od strukture kapitala. U slučaju da je reč o jedinstvenoj strukturi kapitala, računa se istorijski pokazatelj, dok se drugi i treći računaju kod složene strukture kapitala (npr. osim običnih akcija preduzeće je emitovalo konvertibilne akcije i konvertibilne obveznice).

Dobitak predstavlja neto ekonomski rezultat poslovanja - čist rezultat obavljenih ekonomskih aktivnosti i delatnosti preduzeća u obračunskom periodu. Kvantitativno izražen on predstavlja razliku između ukupnog

prihoda (poslovni prihodi, od finansiranja, vanredni) i ukupnog rashoda (poslovni rashodi, od finansiranja, vanredni) u obračunskom periodu. Pokrivanjem ostvarenih rashoda omogućava se njegova prosta reprodukcija.

Gubitak nastaje kada preduzeće u tekućem poslovanju ima veće ukupne rashoda od ukupnih prihoda. Gubitak može da bude uslovljen društvenim (visoki porezi, takse), tehničkim (zastarela i neiskorišćena oprema), organizacionim (višak zaposlenih) i drugim faktorima. Ako preduzeće duže vremena posluje sa gubitkom, dolazi do sanacije, stečaja ili likvidacije. Gubitak se može pokriti: otpisom potraživanja od poverilaca, dotacijama drugih zainteresovanih preduzeća, dotacijama države, smanjenjem sopstvenih rezervi i potrošnje, smanjenjem imovine ili kapitala prodajom.

3.4 FINANSIJSKI PLAN U FUNKCIJI FRANŠIZINGA

Efikasnost finansijskog menadžmenta tesno je povezana sa prognoziranjem i programiranjem. U stručnim izvorima se navodi da najveći deo poslovnog neuspeha (30-40%) pripada greškama koje nastaju prilikom prognoziranja i programiranja. Prognoziranje i programiranje u menadžmentu je neraskidivo povezano sa donošenjem odluka, za šta je potrebno određeno vreme od same obrade informacija, njihove analize i prikazivanja pa do donošenja odluke i njenog saopštavanja i izvršavanja. Finansijsko prognoziranje ima pretplanski informativni karakter i usmereno je na mogući obim finansijskih resursa u periodu za koji se vrši prognoziranje kao i da se odrede izvori finansiranja i pravci njihovog korišćenja. Korišćenje prognoze i programiranja, podrazumeva pravilan izbor metoda u skladu sa ciljem prognoze, obimom i karakteristikom informacija sa kojima se raspolaže. Prognoze pružaju mogućnost organima upravljanja da razmotre različite varijante razvoja i ocene verovatnoće njihovih pojava. Radi povećanja verodostojnosti rezultata, ekonomski metodi se dopunjuju ekspertskim procenama naročito ako se predviđa pojava skoka razvoja. Može se koristiti i metod prognostičkog scenarija kojim se utvrđuje logički redosled događaja tako da može korak po korak da se razvija buduće stanje preduzeća.

Korišćenje prognoze i programiranja, podrazumeva pravilan izbor metoda u skladu sa ciljem prognoze, obimom i karakteristikom informacija sa kojima se raspolaže. Pisanje scenarija je metod kod koga se utvrđuje logični redosled događaja sa ciljem da se pokaže korak po korak razvijanje budućeg stanja preduzeća.

Finansijsko planiranje je oblik iskazivanja raznih vrsta planova u finansijskim pokazateljima. Ti planovi se odnose na nabavku, proizvodnju prodaju i razvoj. Ove funkcije treba da se međusobno povećavaju uz vremensko iskazivanje njihove povezanosti. Finansijsko planiranje je ustvari konkretizacija finansijske politike uz finansijske planove kojima se cilj finansijske politike stavlja u vrednosni izraz u vremenu i prostoru. Finansijski plan je najkritičniji deo biznis plana. Formulšući uspešno ovaj deo planskog dokumenta, opredeljujemo vitalne programe finansijskog delovanja, koji će biti vodič za čuvanje „finansijskog zdravlja“ biznisa. Veliki broj preduzetničkih firmi propadne svake godine iz različitih razloga. Jedan od glavnih razloga za to je i nedostatak sredstava u nekoj od faza poslovanja, zato što preduzetnik nije vodio dovoljno računa o finansijskom aspektu svoga posla. Finansijski planovi se u praksi rade u različitim varijantama i tehničkim oblicima, zavisno od veličine i karaktera poslovanja preduzetničke firme, a takođe i zavisno od ambicija i finansijskog znanja preduzetnika.

Finansijsko planiranje je moguće podeliti u dve etape i to:

- planiranje izvora finansijskih resursa i njihovih tokova i
- sopstveno finansijsko planiranje.

Prema periodu za koji se vrši planiranje, razlikuju se:

- dugoročno i to je planiranje koje se odnosi na period preko 5 godina
- srednjoročno do 5 godina
- kratkoročno planiranje za period do godinu dana

Finansijsko planiranje obuhvata:

- plan bilansa uspeha, gde se planira neto dobitak, razvoj i rizici

- plan bilansa stanja, gde se izražava mogućnost izražavanja solventnosti i finansiranja u kraćim i dužim razdobljima planskog perioda
- plan novčanih tokova
- plan dugoročnih ulaganja izražava obim, strukturu, vreme trajanja ulaganja i strukturu izvora finansiranja

Finansijsko planiranje ima zadatak da izradi i prezentira organima upravljanja sveobuhvatni i koordinisan plan aktivnosti preduzeća i njegovih potreba za poslovnim sredstvima i izvorima finansiranja za određeni period vremena, koji je izražen u monetarnoj formi. Finansijski plan se odnosi na preduzeće kao celinu, a ne na njegove organizacione delove. Planovi pojedinih organizacionih delova moraju biti usklađeni i usmereni ka istom cilju.

Finansijski plan za preduzeće kao celinu ne bi trebalo da bude prost mehanički zbir pojedinačnih planova organizacionih delova preduzeća. Razni proizvodi i usluge javljaju se kao definitivni nosioci prihoda, rashoda i finansijskog rezultata, zbog čega je njihova identifikacija neizbežan postupak u pripremi svodnog finansijskog plana.

Planiranje prihoda i rashoda samo po sebi nije dovoljno, preduzeće mora da planira ukupne i dodatne potrebe za poslovnim sredstvima bez kojih se planirani obim aktivnosti i željeni finansijski rezultati ne mogu realizovati. Plan tih potreba obuhvata planove ulaganja u pojedine kategorije poslovnih sredstava, bilo da se radi o gotovini, potraživanjima, zalihama ili u fiksnoj imovini kao i planovi izvora iz kojih ulaganja treba da budu finansirana. Ovako shvaćen, plan potreba za poslovnim sredstvima i izvorima njihovog finansiranja ne predstavlja ništa drugo do planirani bilans stanja.

Finansijska analiza planirane investicija treba da pokaže stopu oplodnje i povraćaja uloženog kapitala na investiciju za određeni poslovni poduhvat (proizvod i/ili uslugu) za određeno vreme na određenom tržištu. Analiza finansijske uspešnosti razmaratranog posla odnosno projekta, izvodi se na taj način što se uradi račun rentabilnosti, koji treba da pokaže da li je posao/projekat i finansijski isplativ. U okviru računa rentabilnosti posebno treba izračunati prelomnu tačku rentabilnosti, koja pokazuje koliko prometa (ukupnog prihoda) mora da se ostvari, pri raspoloživim uslovima finansiranja, da bi se sa tim prometom mogli da pokriju svi troškovi poslovanja.

Prelomna tačka rentabilnosti računa se prema sledećoj formuli:

$$PTR = \frac{UFT}{\frac{1-UVT}{OUP}}$$

gde su:

PTR- prelomna tačka rentabilnosti (prag rentabilnosti)

UFT- ukupni fiksni troškovi

UVT- ukupni varijabilni troškovi

OUP- odgovarajući nivo ukupnog prihoda

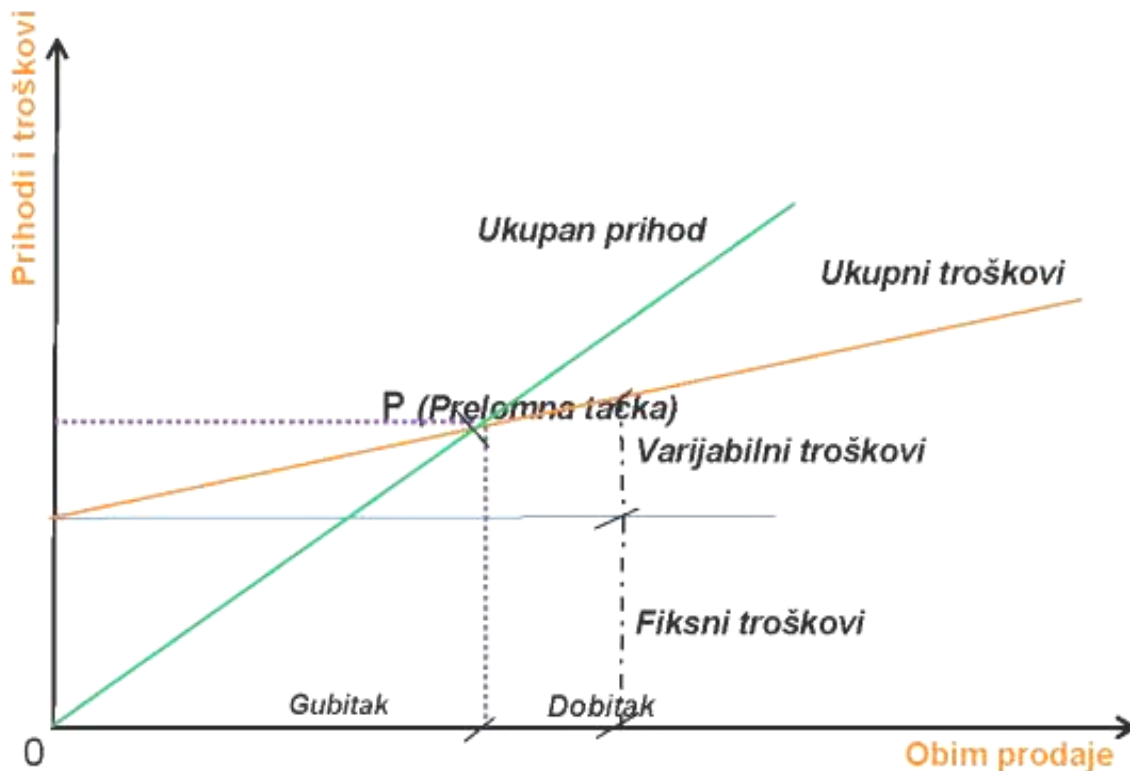
Prelomna tačka rentabilnosti, odnosno tačka u kojoj se poklapaju fiksni i varijabilni troškovi sa prihodom, predstavlja donju granicu rentabilnosti. To znači da je u tački preseka linija ukupnog prihoda i ukupnih troškova

poslovni dobitak jednak nuli. Ovo predstavlja kombinaciju pomenutih faktora koja omogućava preduzeću da dostigne samo donju granicu rentabilnosti iz redovne aktivnosti i ništa više.

U finansijskom segmentu biznis plana treba dati prikaz fiksnih i varijabilnih troškova i pripremiti grafički pregled prelomne tačke rentabilnosti, na osnovu koje će se moći sagledati koliko će biti potrebno vremena biznisu da dostigne nultu prelomnu tačku. Takođe, treba navesti eventualne probleme koje očekujemo na finansijskom planu u periodu ostvarivanja i održavanja nulte rentabilnosti, što znači rad bez profita i bez gubitka.

U okviru analize prelomne tačke rentabilnosti, potrebno je definisati i prikazati i marginu sigurnosti koja predstavlja razliku između postojeće prodaje i prodaje na prelomnoj tački rentabilnosti, odnosno razliku između prihoda i prelomne tačke iskazano u procentima. Ona je pokazatelj potrebnog pokrivača dela varijabilnih troškova, fiksnih troškova i neto dobitka.

SLIKA 2 PRELOMNA TAČKA RENTABILNOSTI



Break Even Point - Prelomna tačka rentabilnosti

Godišnji finansijski plan uključuje:²⁴

- plan i troškove prodaje,
- plan i troškove proizvodnje,
- plan i troškove nabavke,
- plan troškova istraživanja i razvoja,
- plan troškova administracije,

- plan kapitalnih ulaganja,
- plan novčanih tokova,
- plan finansiranja i planirani bilans stanja i uspeha

Inicijalni plan je plan prodaje i on se bazira na dugoročnom planiranju prodaje. Na bazi plana prodaje donosi se plan proizvodnje i troškovi proizvodnje. Plan proizvodnje je osnova za izradu plana nabavke i troškove nabavke. Svi ovi planovi su preliminarni parcijalni planovi, ali se oni objedinjuju u planirani bilans uspeha kao svodni izraz. Zato se godišnji finansijski plan naziva i svodnim finansijskim planom.

Imajući u vidu značaj gotovine za funkcionisanje preduzeća, planiranje novčanih tokova gotovine predstavlja vitalnu snagu preduzeća s obzirom na to da je njen kontinuiran tok neophodan preduslov za zaštitu solventnosti i maksimizaciju rentabilnosti. Da bi se obezbedio kontinuitet novčanog toka potrebno je da je u svakom trenutku postoji saldo gotovine, jer taj saldo čini važnu komponentu stalno potrebnih obrtnih sredstava. Stanje tokova gotovine, finansijski leveridž, neophodno je držati pod stalnom kontrolom.

Preduzeće nije u mogućnosti da idealno uskladi novčana primanja i novčana davanja iz tekućeg poslovanja, zato je potrebno da preduzeće održava saldo gotovine, koji predstavljaju zalihu novca kojom se obezbeđuje kontinuitet izdavanja u vezi sa obavljanjem finansijske aktivnosti. Kolika će veličina tog salda biti zavisi od velikog broja faktora kao što su: veličina preduzeća, vrsta delatnosti, obim poslovanja, raspoloživost spoljnih izvora finansiranja i sl. Preduzeće treba da raspolaže izvesnim rezervama gotovog novca da bi moglo da interveniše u slučaju vanrednih izdataka ili za pokrivanje izdataka koji su neophodni za održavanje njegovog konkurentskog položaja.

Da bi se ove aktivnosti uspešno realizovale u pretpostavljenom vremenskom periodu, neophodno je da se vrši kontrola tokova gotovine primanja i izdavanja novca. Postoji više instrumenata kontrole tokova gotovine. U te instrumente spadaju: izveštaji o tokovima gotovine i planovi budućih potreba za gotovinom.

Izveštaji o tokovima gotovine pokazuju promene salda gotovine u proteklom periodu. Planovi novčanih tokova analiziraju buduća primanja i davanja koja će se odraziti na povećanje ili smanjenje salda gotovine. Postoji veliki broj faktora koji utiču na tokove gotovine među kojima su, obim i dinamika poslovne aktivnosti, cena nabavke i prodaje, uslovi kreditiranja, uslovi nabavke i sl.

Razlikujemo bilansni i dinamički metodi planiranja gotovine. Bilansni metodi podrazumevaju poznavanje informacija koje se odnose na finansijsko stanje preduzeća na početku planskog perioda, planirani obim proizvodnje, planirani obim poslovne aktivnosti sa očekivanom strukturom bilansa uspeha u istom periodu i raspodelom planiranog rezultata.

Dinamički plan gotovine razradjuje se u tri faze.

U prvoj fazi donosi se plan primanja i izdavanja gotovine kojim se projektuju primanja i izdavanja gotovine po različitim osnovama.

U drugoj fazi donosi se plan suficita i deficita gotovine kojom se konfrontiraju primanja i izdavanja za željene intervale i utvrđuje se deficit ili suficit gotovine krajem svakog intervala.

²⁴Stevanović, N; Obračun troškova, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993., str.248.

U trećoj fazi donosi se plan finansiranja kojim se prati dinamika zaduživanja i otplate u zavisnosti od toga da li se radi o periodičnom deficitu ili suficitu gotovine. Sva tri faze se moraju posmatrati kao jedinstvena (homogena) celina.

a) Plan primanja i izdavanja gotovine

Osnovu za ovaj plan predstavlja godišnji plan obima aktivnosti, odnosno planovi prodaje, proizvodnje, nabavke i zaliha na bazi kojih se sačinjavaju periodični planovi prihoda i rashoda (troškova) pojedinih funkcionalnih područja preduzeća. Očekivani prihodi i rashodi su osnova za dinamičku projekciju tokova gotovine unutar planskog perioda.

Očekivana primanja gotovine zavise od:²⁵

- planiranog obima i dinamike prihoda od prodaje
- uslova kreditiranja
- dospevanja za naplatu i efikasnosti naplate
- gubitaka na prilivu (vraćeni proizvodi, popusti, nenaplativa potraživanja), koji se procenjuju na bazi iskustva prethodnih perioda.

Očekivana izdavanja gotovine su analogna i recipročna planu naplate potraživanja od kupaca, pošto se na bazi plana prodaje sačinjava plan proizvodnje, iz kojeg se izvodi plan nabavki sirovina i materijala.

b) Plan suficita i deficita gotovine

Neusklađenost očekivanih primanja i izdavanja novca zbog fluktuacija obima proizvodnje i prodaje ima za posledicu periodične suficite (deficite) gotovine u odnosu na minimalno potrebni S^0 gotovine. Plan suficita i deficita gotovine ima primarni zadatak da te neusklađenosti unapred sagleda i da pomogne u traženju alternativa za sanaciju periodičnih deficita, odnosno plasman periodičnih suficita.

c) Plan finansiranja - zaduživanja i otplata

Periodični deficiti gotovine u planiranim tokovima gotovine ostavljaju preduzeću dve alternative za njihovo prevazilaženje:

- da se aktivnost svede na nivo koji može da se finansira iz internog toka gotovine, što za posledicu ima rebalans plana aktivnosti i pad željene rentabilnosti. U principu, treba znati da je ponekad vrlo teško ili čak nemoguće kratkoročno menjati obim aktivnosti (visoki fiksni troškovi);
- da se preduzeće osloni na spoljne izvore finansiranja, što zavisi od sposobnosti preduzeća da u periodima deficita pribavi potrebna sredstva iz spoljnih izvora. U principu, ta sposobnost zavisi od kreditnog boniteta preduzeća i postojeće zaduženosti

²⁵Pušara, K.; Poslovne finansije, VPŠ, Novi Sad, 2000, str. 62.

U svakom slučaju kreditori uvek imaju više razumevanja za preduzeće koje razumno obrazlaže svoj zahtev za kreditom. Takvo obrazloženje je nesumnjivo plan finansiranja, čime on postaje bitna komponenta kreditne sposobnosti preduzeća.

U osnovi plan finansiranja - zaduživanja i otplata anticipira dinamiku potreba za nedostajućom gotovinom po pojedinim periodima i način otplate obaveza. Cilj planiranja je da se što bezbolnije prebrodi trenutak najvećeg deficita gotovine (tačka maksimalnog finansijskog naprezanja). Sa druge strane, pošto ni suficiti gotovine nisu poželjni (pad rentabilnosti) plan finansiranja omogućava da se oni unapred sagledaju radi traženja mogućnosti plasmana.

4. VRSTE FRANŠIZINGA

Prema Thomasu i Seidu²⁶ postoje dve vrste franšiza: franšiza distribucije proizvoda i franšiza poslovnog formata. Ovu podelu treba posmatrati u kontekstu razvoja franšizing sistema, jer se tradicionalni franšizing koncept odnosi na ustupanje prava u vezi proizvoda i trgovinskog imena i predstavlja odnos između proizvođača i prodavca gde ovaj drugi obezbeđuje deo identiteta samog proizvođača.

Franšiza distribucije proizvoda predstavlja odnos između proizvođača određenog proizvoda, davaoca franšize i trgovca tj. primaoca franšize, gde ovaj drugi vrši prodaju proizvoda, koje je proizveo davalac franšize. Distributeri Coca-Cola, Goodyear Tires, Ford Motor Company i John Deere su svi korisnici franšize distribucije proizvoda. U ovoj vrsti franšize korisnik obično prodaje proizvod, koji je proizveden od strane davaoca njihove franšize. Ova vrsta franšize najčešća je u industrijama prodaje osvježavajućih napitaka, automobila i kamiona, raznih proizvoda za automobile i benzina. Proizvodi koji se prodaju u franšizama distribucije proizvoda obično zahtevaju neke pripremne radnje od strane korisnika franšize pre prodaje - kao što je slučaj sa Coca Cola-om - ili neke dodatne usluge nakon prodaje kao što je slučaj s Ford Motor Company. Najznačajnija razlika u franšizi distribucije proizvoda je u tome što davalac franšize licencira svoje trgovačko ime i logotip korisniku franšize, no obično mu ne osigurava sistem za poslovanje. Iako franšiza distribucije proizvoda predstavlja najveći postotak ukupne maloprodaje svih postojećih franšiza, većina dostupnih franšiza danas su franšize poslovnog formata.²⁷

Franšizing poslovnog formata ili franšizing druge generacije karakteriše otvorena, odnosno tekuća, poslovna saradnja između davaoca i primaoca franšizinga, koja se odnosi ne samo na proizvode, usluge i zaštitni žig, već i na celokupno poslovanje-marketing strategiju i plan, način rada i standarde, kontrolu kvaliteta i kontinuiranu komunikaciju u oba smera.²⁸

Mc Donald's, Fornetti, Subway, Costa caffe i Dunkin' Donuts su primeri franšiza poslovnog formata. U franšizi distribucije proizvoda najznačajniji deo je proizvod koji davalac franšize proizvodi. Korisnik franšize poslovnog formata takođe koristi trgovačko ime i logo davaoca, ali što je važnije, dobija kompletan sistem za isporučivanje proizvoda ili usluga i za poslovanje. Sistem je ono što stvara konzistentnost i konzistencija je osnova uspeha korisnika franšize. Poslovna struktura nudi detaljan plan koji objašnjava kako napraviti sve iz početka. Korisnik franšize je obučen da upravlja izgradnjom zgrade, naručivanjem prave opreme i ako je potrebno stavljanjem oznaka.²⁹

Scarborough i Zimmerer³⁰ to objašnjavaju kao „paket uspeha“ franšizera. Paket uspeha može da obuhvata propisane prakse za vođenje poslovanja, kao što su procesi proizvodnje, poslovne prakse, prakse nabavke i izvora snabdevanja, tehnike prodaje i pristup informacijama. Ovo je najbrži rastući oblik franšize i sve veći broj franšiznih sistema se organizuje na principima franšiza poslovnog formata.

²⁶ Thomas, D; Seid, M; Franchising for Dummies, IDG Books, 2000, SAD.

²⁷ Popović, N; Ondrej, J; Prokić, S; Menadžment interorganizacionih odnosa, Srpski ekonomski centar, 2010, str. 216

²⁸ Ibidem, str. 216

²⁹ Ibidem, str. 217

³⁰ Zimmerer, Thomas W; Scarborough, Norman M; Business Management, Prentice Hall, 2005. Mishawaka, IN, U.S.A.

Franšiza poslovnog formata je obostrano korisna i za davaoca kao i za primaoca franšize. Primalac franšize je u obavezi da plati ulazak (proviziju) u ovaj sistem, a nakon toga ima obavezu da konstantno plaća tantijeme davaocu franšize, što predstavlja konstantan izvor kapitala, koji se može dalje upotrebiti za rast i razvoj organizacije. Za uzvrat, primalac franšize dobija poslovni paket koji je već razvijen i potvrđen na tržištu.

U kontekst gore navedenog neophodno je da podsetimo da je sistem sve ono što stvara konzistentnost, a konzistentnost je osnova uspeha primaoca franšize. Poslovna struktura nudi detaljan plan kako napraviti sve iz početka. U cilju obezbeđivanja kvaliteta davalac franšize daje informacije o tome kako i gde naručiti potrebne proizvode.

Osim glavna dva tipa franšize Thomas i Seid navode i treći takozvani konverzijski tip franšize (*conversion franchising*). Iako za ovaj tip kaže da to nije u potpunosti treći tip mogućeg franšiznog poslovanja, ono je modificirani treći oblik standardnog franšiznog odnosa. Ovaj odnos nastaje kada nezavisni preduzetnik, koji se nalazi u istom poslovnog području kao i davalac franšize, prihvati davaočeve usluge, robne i/ili uslužne žigove i sistem poslovanja. Primeri ove vrste franšiznog poslovanja mogu se primetiti kod agencija za promet nekretnina, cvečara te raznih uslužnih delatnosti kao što su električari, vodoinstalateri i tako dalje.

Dalja podela franšiza po Lovriću identifikuje osam osnovnih tipova franšizinga:³¹

1. Menadžerska franšiza - Osnovni značaj je da primalac franšize upravlja poslovanjem koje se odvija na nekoliko područja ili s nekoliko timova ljudi. Primalac franšize u ovom slučaju je neposredno uključen u poslovanje franšiza. Najbolji primeri za ovu vrstu franšize predstavljaju franšize kurirske službe ili franšize čije se poslovanje zasniva na vozilima kojima upravljaju npr. kurirske službe.
2. Multifranšiza ili master franšiza – Ovaj tip franšiznog poslovanja označava mogućnost da primatelj franšize ima pravo regrutacije drugih primalaca franšize za istog davaoca franšize. Ciljevi ovog tipa franšize su brzo širenje na određenom tržištu, oslonac na finansijske izvore i kadar spoljnog partnera, podeljen rizik ulaska na nepoznato tržište, povećanje kredibiliteta marke na lokalnom tržištu. No moguća je i pojava negativnih oblika ove vrste poslovanja, i to posebno u pojavi gubitka kontrole na lokalnom tržištu u korist lokalnog partnera koji može biti vrlo jak, zatim su tu teškoće pri rukovođenju franšiznom mrežom na stranom tržištu, smanjeni priliv sredstava u blagajnu tantijema i ulaznih provizija, indirektna odgovornosti za rad master primaoca franšize i konačno nemogućnosti sprovođenja aktivnosti ukoliko se pojavi kršenje ugovora, jer davalac franšize nije direktni partner u ugovoru nego je to master primatelj franšize.
3. Franšizni kutak (*franchise corner*) - ovaj tip franšiznog poslovanja daje mogućnost trgovcu da posveti samo jedan deo svoje trgovine određenoj delatnosti u franšizi. Deo te trgovine je uređen na način s namještajem, koji odredi davalac franšize, kako bi potencijalnim kupcima bio prepoznatljiv. Ulaskom u ovu vrstu poslovanja, primalac franšize mora osigurati radnike koji će proći obuku kod davaoca franšize.

³¹Lovrić et al., Vodić kroz poduzetništvo, Hrvatska udruga za franšize i partnerstvo, Zagreb, 2003, str. 64.

4. Co-branding - ovaj tip franšiznog poslovanja podrazumeva formalno ili slobodno udruživanje više zaštitnih imena različitih vlasnika poslovnih koncepata. Takvo se poslovanje može obavljati pod istim krovom ili pokrivati velike regije. Davaoci franšize moraju biti iznimno pažljivi i sprovesti istraživanja pre nego se odluče za ovu vrstu franšiznog poslovanja. U takvom poslovanju mora postojati sinergija zaštitnog imena i koncepta, u suprotnom će jedna franšiza oslabiti drugu. Pri tome treba preduzeti mere predostrožnosti kako bi udruživanje imena ojačalo poslovanje, a ne obrnuto. Primer ovakvog franšiznog poslovanja su trgovine mešovitom robom na benzinskim stanicama, koje nude nekoliko franšiza na jednom mestu.
5. Izvršna franšiza – ova franšiza ima oblike u kojem poslovanje vodi jedna osoba uključena u finansijske usluge, lične usluge ili vođenje projekta. Poslovni prostor nema važnu ulogu jer se posao obavlja u poslovnom prostoru klijenta. Primer su franšize za poresko savetovanje, rešavanje isplata šteta od osiguranja, poslovanje s nekretninama.
6. Maloprodajna franšiza – u ovom tipu primalac franšize ulaže znatna sredstva u reklamu, opremu i zaposlene kako bi pomogli u vođenju poslovnog sistema s velikim prihodima. Isti je kasnije moguće prodati ukoliko se primalac franšize želi povući iz poslovanja. Osnovna razlika kod maloprodajne u odnosu na ulagačku franšizu je u tome što davaoci franšize imaju glavnu reč pri odabiru kupaca. Primeri ove vrste franšiznog poslovanja mogu se videti u organizaciji sajмова i velikih skupova, trgovinama visoke mode te audio-vizualne opreme.
7. Prodajna/distribucijska franšiza – u ovoj vrsti franšiznog poslovanja primalac franšize je u neprekidnom pokretu te prodaje i/ili distribuira proizvode na određenom području i zapošljava dodatne osobe po potrebi radi zadovoljavanja svih područja uz rastući broj klijenata.
8. Pokretne usluge – ovu vrstu franšiznog poslovanja obilježava činjenica da primalac franšize u franšizni sistem ulazi s manjim finansijskim ulaganjima i pravo na bavljenje uslugama, koje obično uključuju samo jednog radnika i prevozno sredstvo. Područja na kojima se javlja ova vrsta franšiznog poslovanja su: popravke/instaliranje na području čišćenja, održavanja ili motornih usluga.

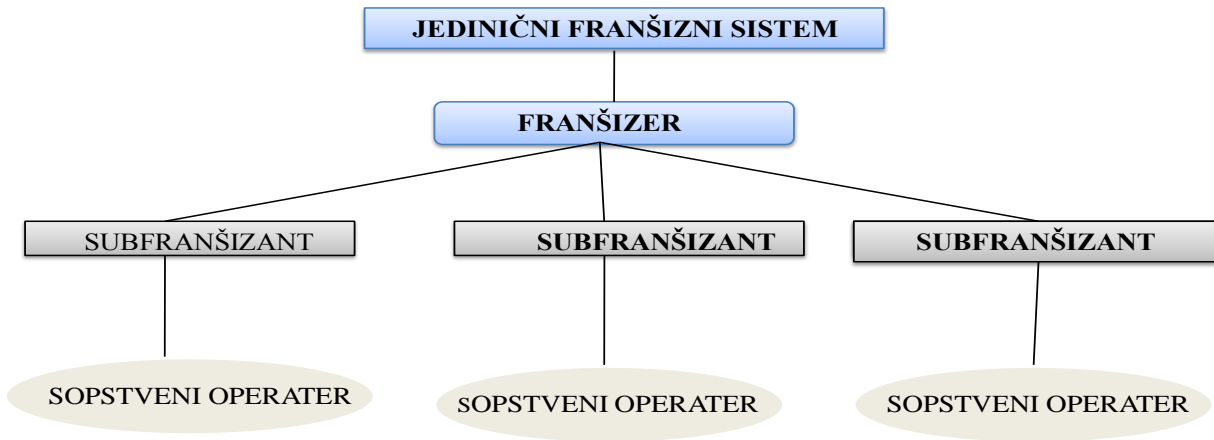
Prema načinu širenja franšizinga razlikujemo:

- jedinični (direktni) franšizing, gde korisnik franšize otvara samo jednu franšiznu jedinicu
- više jedinični franšizing, gde korisnik franšize otvara više franšiznih jedinica.

Višejedinični franšizing se dalje deli na razvojni franšizing i generalni sporazum o franšizingu ili subfranšizing. Jedinični ugovori o franšizingu koriste se kada se želi otvoriti pojedinačni lokal. U međunarodnim franšizing operacijama jedinični ugovori nisu česti, a kada se koriste predstavljaju standardne ugovore.³² Na slici 3 ćemo predstaviti šemu jediničnog franšiznog sistema.

³² Parivodić, M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 67

SLIKA 3: JEDINIČNI FRANŠIZNI SISTEM

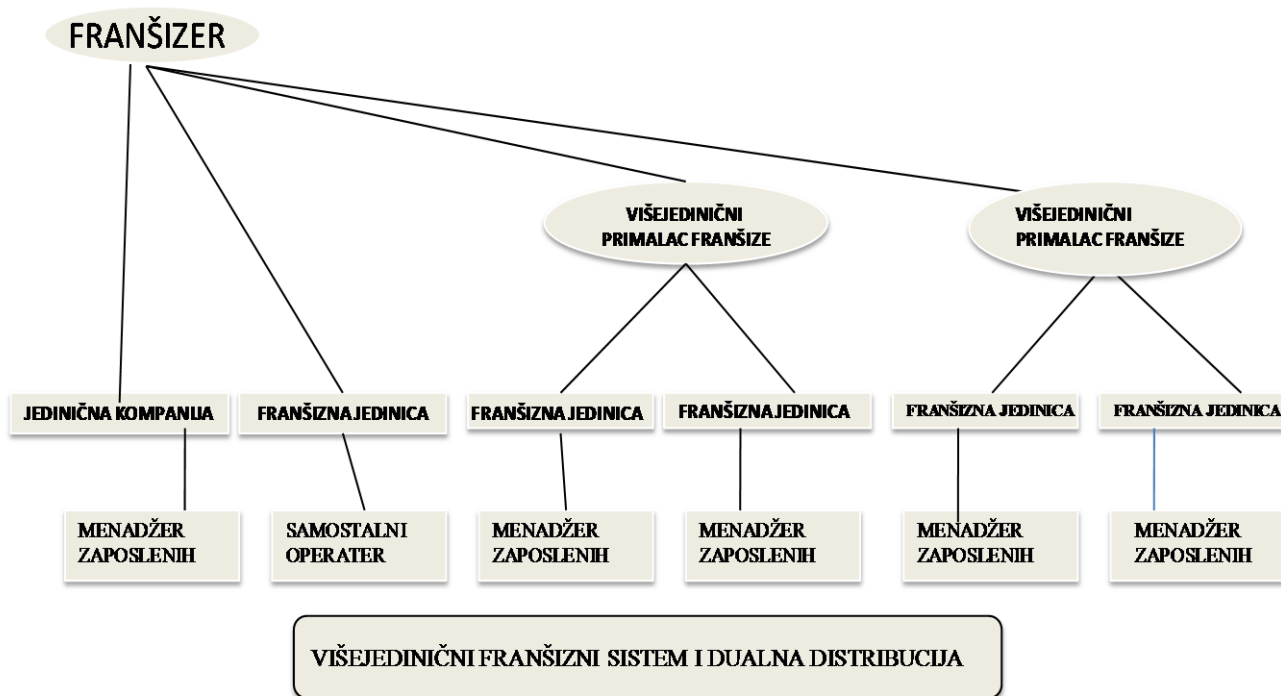


IZVOR: Kaufmann, P. J., Eroglu, S; Standardization and adaptation in business format franchising, Journal of Business Venturing, 14, 1998, str.69-85

4.1 VIŠEJEDINIČNI FRANŠIZING SISTEM

Drugi oblik franžizinga se naziva višejedinični franžizing i on je deo modernog franžizinga. Na to nas upućuju istraživanja koja su sprovedena u SAD-a i koja su pokazala da je više od 80% novih restorana, u okviru jednog lanca restorana brze hrane, otvoreno od strane postojećih primalaca franšiza. Atraktivnost ove strategije počiva na njenoj sposobnosti da olakša brži rast sistema, omogućavajući tržišnu penetraciju i da se na taj način preduhitri konkurencija.³³ Na slici 4 ćemo predstaviti višejedinični franšizni sistem.

SLIKA 4: VIŠEJEDINIČNI FRANŠIZNI SISTEM



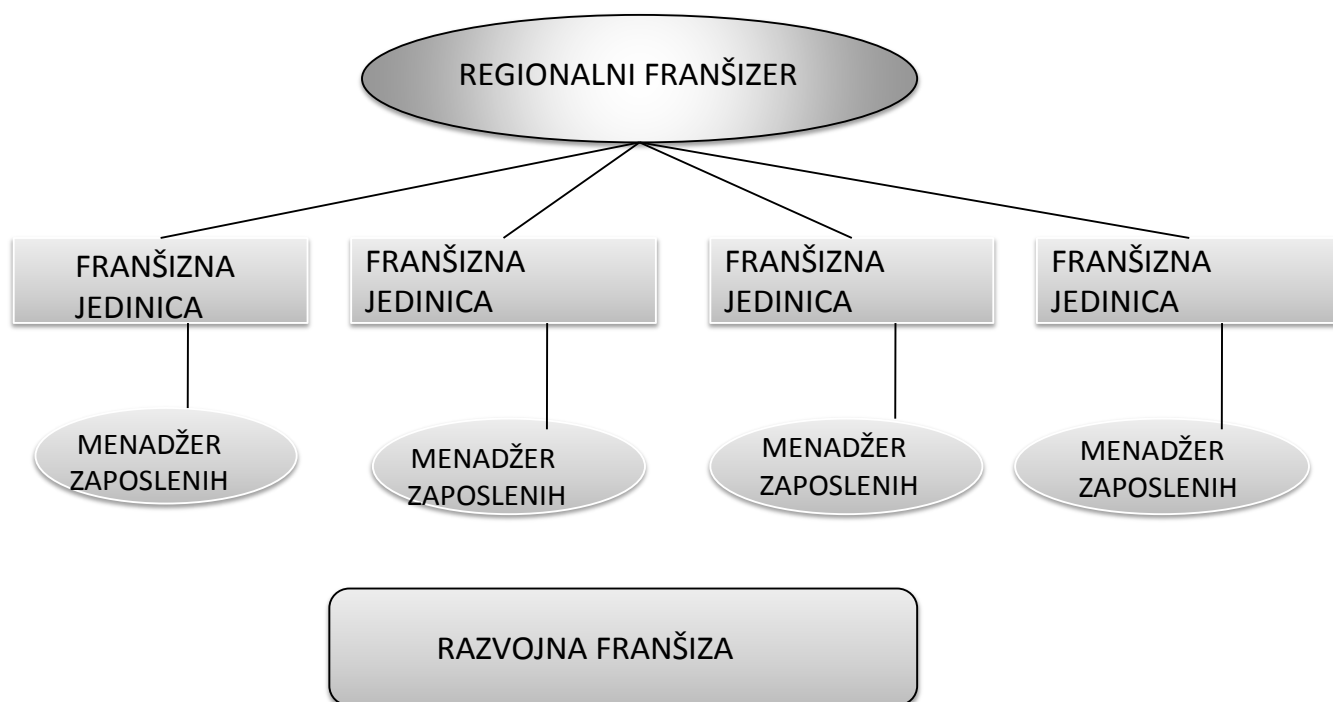
IZVOR: Kaufmann, P. J., Eroglu, S; Standardization and adaptation in business format franchising, Journal of Business Venturing, 14, 1998, str.69-85

³³Kaufmann, P. J., Eroglu, S.(Standardization and adaptation in business format franchising, Journal of Business Venturing, 14, str.69-85 (1998).

4.2 RAZVOJNA FRANŠIZA

Razvojna franšiza daje pravo primaocu frašize da razvije i vodi određeni broj franšiznih biznisa lociranih na ekskluzivnoj teritoriji. Primalac se obično obavezuje da će razviti minimalni broj jedinica tokom svakog pojedinačnog razvojnog perioda.³⁴ Za svaku novu jedinicu se potpisuje poseban ugovor. Na slici 5 ćemo prikazati šemu razvojne franšize.³⁵

SLIKA 5: RAZVOJNA FRANŠIZA



IZVOR: Kaufmann, P. J., Eroglu, S; Standardization and adaptation in business format franchising, Journal of Business Venturing, 14, 1998, str.69-85

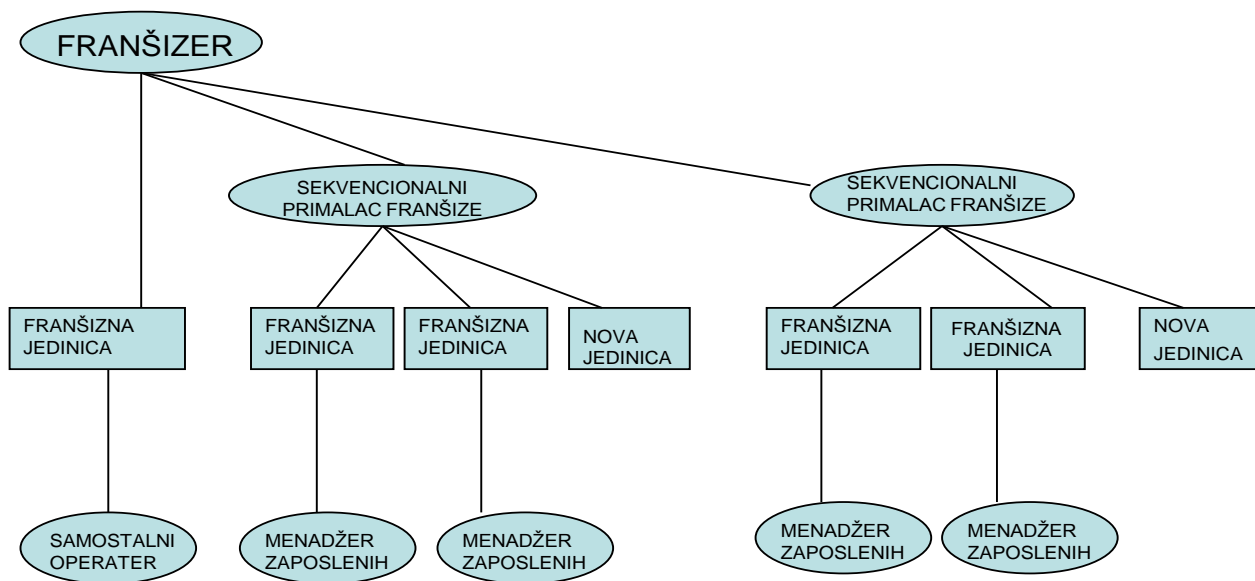
³⁴ Popović, N; Ondrej, J; Prokić, S; Menadžment interorganizacionih odnosa, Srpski ekonomski centar, 2010, str.221.

³⁵ Kaufmann, Patrick J., Sang Hyeon Kim, Master Franchising and System Growth rates, <jurnal of Marketing Channels, 4, 1995.god., str 49-64.

4.3 INKREMENTALNI ILI SEKVENCIJALNI VIŠEJEDINIČNI FRANŠIZING

Sekvencijalni višejedinичni franšizing ili inkrementalni franšizing odobrava stvaranje mini-lanaca u sistemu franšizinga. Primaoci ove franšize imaju pravo da otvore dodatne jedinice nakon demonstriranja zadovoljavajuće sposobnosti za uspeh. Ova forma franšiznog sistema zahteva stvaranje mini grupa koje su u vlasništvu primaoca franšize i kojima upravljaju menadžeri zaposlenih. Na slici broj 6 ćemo predstaviti šematski izgled sekvencijalne višejedinичne franšize.³⁶

SLIKA 6: INKREMENTALNI FRANŠIZNI SISTEM



IZVOR: Kaufmann, P. J., Eroglu, S; Standardization and adaptation in business format franchising, Journal of Business Venturing, 14, 1998, str.69-85

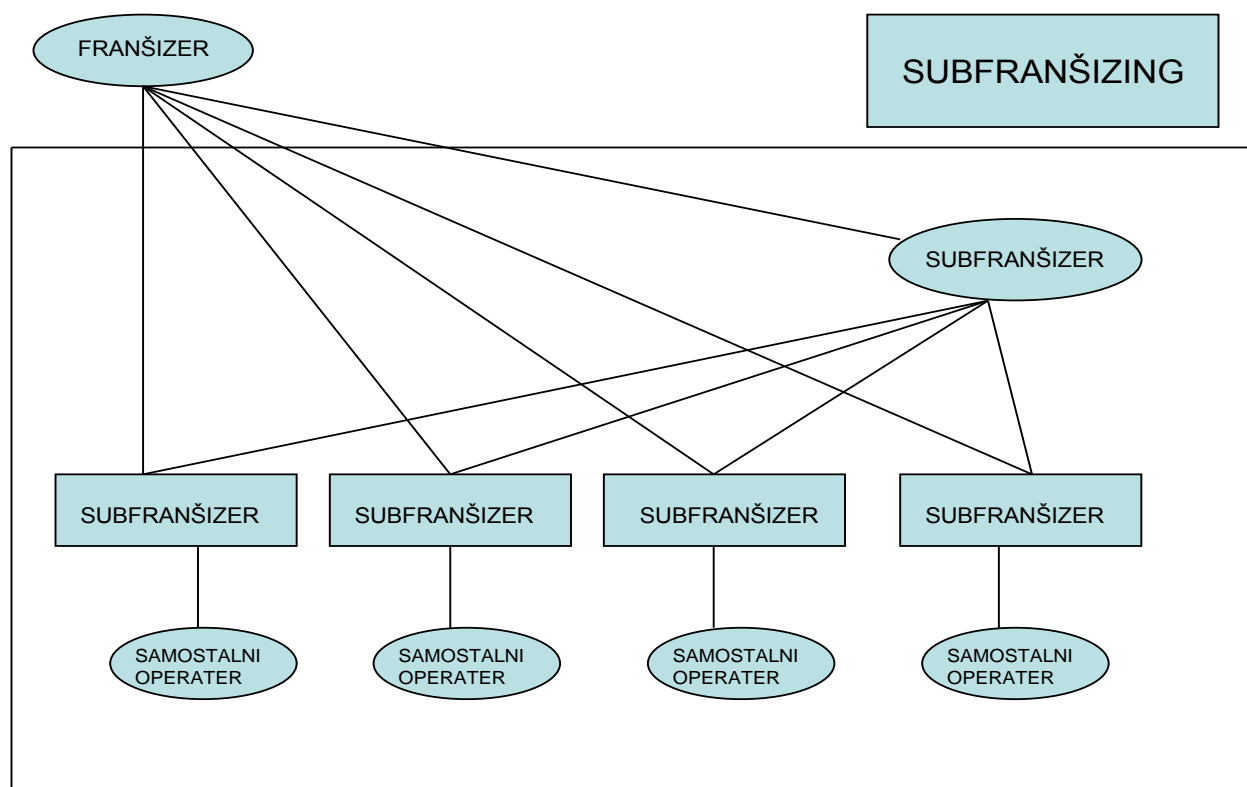
³⁶ Kaufmann, P. J., Eroglu, S.(Standardization and adaptation in business format franchising, Journal of Business Venturing, 14, str.69-85

4.4 INDIREKTNI MODALITETI VIŠEJEDINIČNOG FRANŠIZINGA

Indirektni modaliteti višejedinичnog franšizinga su master franšiza i regionalni direktor. Master franšiza se od ostalih oblika franšiznog organizovanja razlikuje po dodeljenim pravima od strane davaoca franšize, on primaocu master franšize dodeljuje pravo podfranšiziranja trećim licima sa pravom da razvijaju i vode poslove u okviru ekskluzivne teritorije primaoca master franšize.³⁷ U nekim slučajevima, kada govorimo o master franšizi, ugovor o franšizi potpisuju sve tri strane (davalac franšize, primalac master franšize i primalac podfranšize). Uobičajna praksa je da se ugovor sklapa između nosioca master franšize i primaoca podfranšize i u tom slučaju davalac franšize nema direktni ugovorni odnos sa nosiocem podfranšize, nego ima samo ona prava koja su mu dodeljena ogovorom o master franšizi.

Nosilac master franšize fakturiše troškove naknade podfranšizeru i od tog iznosa plaća deo davaocu franšize. Iako je ovaj vid franšiziranja uspešno korišćen u razvijanju nekoliko mreža u Americi, odnosno master franšiziranja je mnogo češći na međunarodnom planu.

SLIKA 7: MASTER FRANŠIZNI SISTEM

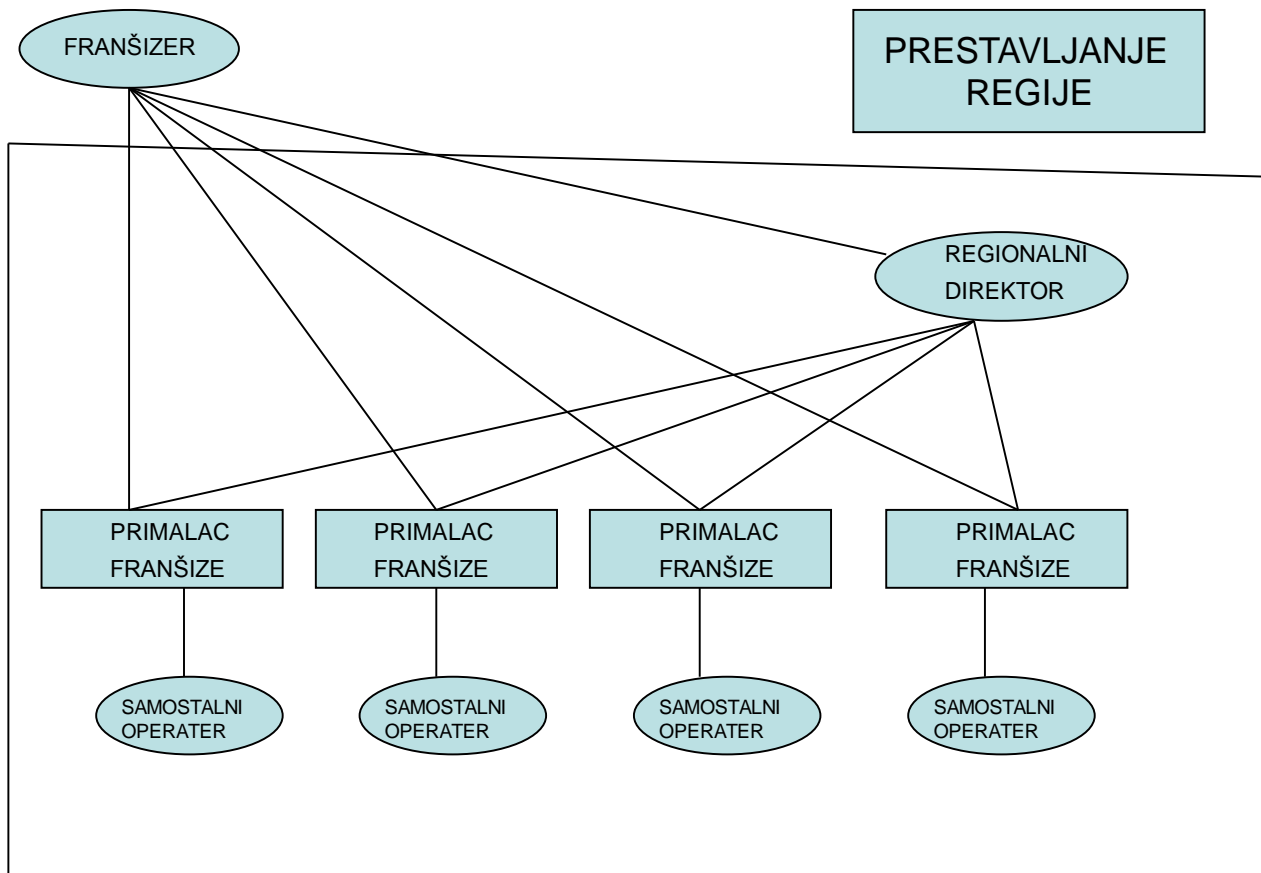


IZVOR: Roh Yae Sock, Andrew Wiliam, Sub-Franchising: A Multi-unit Alternative to Traditional Restaurant Franchising, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 38, No.6, str. 39-45.

³⁷ Popović, N; Ondrej, J; Prokić, S; Menadžment interorganizacionih odnosa, Srpski ekonomski centar, 2010, str. 222.

Nekoliko davalaca franšize je razvilo sistem franšiznog odnosa koji nazivamo regionalni direktor, prema kojem je pojedincu dato pravo da pokriva određenu teritoriju prodajući na toj teritoriji franšize u ime davaoca franšize i locirajući mesta za uspostavljanje franšiznih prodajnih mesta. Regionalni direktor takođe može imati obavezu organizovanja obuke, pružanja stalne pomoći i kontrolisanja kvaliteta rada nosilaca franšize na području za koje je zadužen.³⁸ Regionalni direktor ima ugovorni odnos sa davaocem franšize, ali ne i sa primaocima franšize. Naknada, koju prima regionalni direktor, obično iznosi 1/3 do 1/2 nadoknade prvobitno plaćene franšize od primaoca franšize i sličan deo iznosa, koji plaćaju primaoci franšize. Ova struktura u sebi sadrži neke elemente jediničnog franšiziranja, razvojnog i master franšiziranja. Ovaj model se koristi kada se želi postići brzo širenje mreže.

SLIKA 8: REGIONALNI DIREKTOR- UGOVOROM DODELJENA TERITORIJA



IZVOR: Kaufmann, Patrick J., Sang Hyeon Kim, master Franchising and System Growth rates, Jurnal of Marketing Channels, 4, 1995.god., str 49-64.

³⁸ Popović, N; Ondrej, J; Prokić, S; Menadžment interorganizacionih odnosa, Srpski ekonomski centar, 2010, str. 223.

Na osnovu gore navedenih modaliteta možemo da zaključimo da postoji dosta različitih podela franšiznog poslovanja, čiji nazivi zavise od odnosa koji vladaju između davaoca i primaoca franšize, kao i od toga šta primalac franšiznog sistema dobija od davaoca franšize. Ono što povezuje sve vrste franšiznog poslovanja je ugovor o franšizi, kojim su tačno definisana prava i obaveze kako primaoca franšize tako i davaoca franšiznog sistema.

5. PRAVNI OKVIR FRANŠIZNOG POSLOVANJA

Prvi problemi, koji se javljaju prilikom pregovaranja o franšiznom poslu između zainteresovanih strana, jesu nedostatak jednoobraznih pravila o sporazumu. Imajući u vidu da ne postoji međunarodno dogovorena zakonska regulativa o franšizingu, za razliku kada govorimo npr. o međunarodnim kupoprodajnim ugovorima, učesnici u franšiznu se moraju oslanjati na nacionalno zakonodavstvo i propise koji se primenjuju na franšizing.³⁹

Ugovor o franšizingu proizilazi iz franšiznog posla koji su dogovorile zainteresovane strane tj. davalac franšize i primalac franšize, kako na nacionalnom nivou tako i na međunarodnom. Ovde se radi o dva fenomena, prvom pravnom i drugom ekonomskom, koji su dijalektički isprepleteni i uslovljavaju jedan drugog.⁴⁰

Ugovor o franšizingu se prvi put pojavio u SAD-u krajem XIX veka, tačnije 1893. godine, a sklopila ga je kompanija koja je proizvodila šivaće mašine Singer. Ugovori o franšizingu su sve do 1950. godine pretežno bili zastupljeni u proizvodnji, automobilskoj industriji, prometu nafte i naftnih derivata da bi se od 1950. godine veoma ubrzano razvijao u oblasti brze pripreme hrane (Mc Donald's). U Evropi franšizu uvode američke kompanije (Avis, Herz i Coca Cola). Nakon osnivanja Međunarodnog udruženja za franšizing 1960. godine (International Franchise Association – IFA) nastaje i veliki broj nacionalnih franšiznih organizacija u Evropi (Mađarska, Poljska, Češka, Bugarska, Rumunija), a sve sa ciljem da se uspostave kodeksi i pravila ponašanja u ovoj oblasti, čime bi se na izvestan način zaštitili interesi učesnika.⁴¹

Značaj IFA se pre svega ogleda u nameri da se izrade i usvoje opšti uslovi poslovanja i kodeks poslovne etike, kao što je „Code of Principles and Standards of Conduct“. Evropska ekonomska zajednica je 1988. godine usvojila Pravilo broj 4078/88 o primeni člana 85 Rimskog ugovora na kategorije sporazuma o franšizingu.

Jedino SAD su donele propis o ugovoru o franšizingu, dok ostale zemlje uključujući i Srbiju nisu donele propis o ugovoru o franšizingu. Ugovor o franšizingu je neimenovani zakon i ne sadrži ga ni Zakon o obligacionim odnosima, jer spada u kategoriju novih ugovora, koje je inkubirala autonomna privredna praksa u SAD-u i Evropi.

Pravni okvir za regulisanje franšiznih odnosa između zainteresovanih strana u našoj zemlji su: opšti uslovi poslovanja, opšta pravila ugovornog prava i analogna primena srodnih ugovora iz Zakona o obligacionim odnosima. Dakle, franšizni ugovor je neimenovani i formalni ugovor, dvostrano-obavezan i teretni ugovor i ugovor sa trajnim prestracijama, koji sadrži elemente iz više ugovora (ugovor o licenci, know-how ugovora, ugovora o zastupanju, ugovora o radu, ugovora o prodaji, ugovora o zakupu...).

Mnoge asocijacije, kako nacionalne tako i međunarodne, iskazale su veliku aktivnost u unapređivanju franšize, proučavajući njene aspekte i utvrđujući etičke kodekse. Oni nam ukazuju na važnost običajnog prava u trgovinskom poslovanju. Važno je pak napomenuti da je ugovorna obaveza jača od običajne obaveze.

³⁹ The ICC Model International Franchising Contract, Beograd, 2002, str.85.

⁴⁰ Parivodić, M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 29.

⁴¹ Popović, N; Ondrej J; Prokić, S; Menadžment interorganizacionih odnosa, Srpski ekonomski centar, 2010, str. 223.

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

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

S obzirom da tipski ugovor predstavlja skup jednoobraznih ugovornih pravila, kao i da u najvećoj mogućoj meri izbegava primenu suprotnu domaćoj pravnoj regulativi, podesno je da se eventualni sporovi rešavaju putem jednoobraznog sistema rešavanja organizovanog na nacionalnom nivou.

Elementi ugovora o franšizingu u skladu sa današnjom praksom i nepostojanjem zakonske regulative:⁴²

- Postojanje vlasništva nad nekim specifičnim znanjem (opredmećenim ili neopredmećenim): markom, žigom, idejom, proizvodom ili distributivnim postupkom, specijalnom renomiranom opremom itd.
- Ustupanje prava korišćenja tog specifičnog znanja na određeni rok,
- Precizna definicija načina korišćenja ustupljenih prava u datim rokovima. Istovremeno se precizira i način na koji će franšizer kontrolisati ispravnost vršenja datih prava od strane franšizanta.
- Obaveza franšizanta na kontinuirano plaćanje franšize.
- Franšiza se sastoji od dva dela, iz pristupne franšize (initial fee) i osnovne franšize (royalty fee). Prva, pristupna franšiza, plaća se samo jednom, prilikom zaključenja posla i predstavljaju neku vrstu ulaznice u posao, dok se osnovna franšiza plaća po otpočinjanju posla, kontinuirano, i iznosi od 0,3% do 4% u zavisnosti od ostvarenog prometa. Što je veći ostvareni promet, to je procenat franšize niži.

⁴² Parivodić, M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 35

5.1 OSNOVNI ELEMENTI FRANŠIZING ARANŽMANA

Osnovni i glavni motivi za međunarodno širenje franšize, prema anketi koja je urađena među američkim franšizerima, su: uvećanje prihoda, penetracija na nova tržišta, podizanje ugleda franšize, održavanje koraka sa konkurencijom i poboljšavanje pozicije na domaćem tržištu.⁴³ Koji god razlog uzeli da predstavlja *spritus movens* (pokretač), nepodeljeno je mišljenje stručnjaka da je svaka internacionalizacija vrlo ozbiljan i riskantan poslovni poduhvat, koji ukoliko se ne osmisli sveobuhvatno može da bude katastrofalan za opstanak sistema. Neophodno je pronaći pravu kombinaciju koja će omogućiti franšizing sistemu da se na pravi način prilagodi zahtevima lokalnog tržišta.

Nije preporučljivo razmišljati o međunarodnom širenju franšizing sistema ukoliko nije postignut uspeh u zemlji porekla. Ako je ovaj uslov ispunjen, sledeće o čemu se mora voditi računa je ljudski i finansijski potencijal franšizera kao i lokalnog partnera (subfranšizer, franšizat, area developer) sa kojima se ima namera poslovati u zemlji domaćina. Kao i pri realizaciji drugih međunarodnih poslova i ovde je neophodno da upoznamo karakteristike ciljnog tržišta (ekonomsko, pravno, poresko, političko, geografsko i kulturološko okruženje), a sve u cilju što bolje realizacije planiranog cilja.⁴⁴

Modaliteti međunarodnih ugovora o franšizingu su:

1. Franšizer sa franšizatom zaključuje jedinični ugovor o franšizingu;
2. Franšizni development ugovor (Franchise development agreement);
3. Ugovor o master franšizingu;

Prva dva ugovora se svrstavaju u ugovore neposrednog (direktnog) franšizinga, dok se poslednja dva smatraju ugovorima teritorijalnog franšizinga. Neposredni franšizing (direct franchising) podrazumeva da se ugovori o franšizingu zaključuju neposredno između franšizera i franšizata tj. da nema troslojne strukture (subfranšiziranja). Ovde se radi o dvoslojnoj strukturi odnosa, koja je karakteristična za jedinične ugovore o franšizingu.⁴⁵

Uprkos navedenim dihotomim sistematizacijama izgleda da tri modaliteta ugovora imaju suviše tipičnosti ponaosob i u pogledu sadržine i ciljeva da je bolje zadržati trihotomu podelu međunarodnih ugovora o franšizingu.⁴⁶

Motivi za franšizerovo korporativno prisustvo u zemlji domaćina su efikasnija pomoć i kontrola nad franšiziranom mrežom. Sposobnost adaptacije tj. lokalizacije sistema od presudnog je značaja za njegov uspeh na novom tržištu, a da bi se ovo postiglo neophodno je pratiti lokalne prilike.

⁴³ Walker, Bruce, „The Walker Report“, Arisona State University, June 1988, rađeno po nalogu IFA.

⁴⁴ Parivodić, M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 65.

⁴⁵ Unidroit: op. cit., str. 13; Mendelsohn op.cit., str. 78

⁴⁶ Mendelsohn & Bynoe, op. cit., str.78, ali dodaju kao poseban oblik zajedničkih poduhvata (join venture), čime se meša oblik franšizerovog prisustva sa modalitetima ugovora o franšizingu od koji h neki mora postojati i kada se primeni joint venture struktura.

Prema obliku sopstvenog prisustva na teritoriji zemlje domaćina franšizer može da⁴⁷:

1. Regstruje ogranak (tzv. branch operation) , koji nema sopstveni pravni subjektivitet);
2. Osnuje sopstveno preduzeće (tzv. subsidiary company);
3. Zaključi ugovor o zajedničkom poduhvatu (tzv. joint venture agreement) koji može imati korporativno (statusno) ili samo obligaciono dejstvo.

Treba naglasiti da franšizer može ostvariti sopstvenu operaciju u zemlji domaćina, tzv. pilot operaciju, čije uspešno poslovanje predstavlja najbolju preporuku za franšiziranje drugima. Kada se potvrdi vitalnost franšize na konkretnom tržištu, franšizer može proširivati sopstveni lanac ili direktno franšizirati drugim subjektima (franšizatima), može dalje da zaključi ugovor o master franšizingu ili franšizni development ugovor i da pri tom odluči da li će zaključiti ugovor o zajedničkom poduhvatu sa lokalnim partnerom. Iz ovoga se da zaključiti da je franšizeru otvoren veliki spektar mogućnosti jer je sam obavio najteži deo posla, a to je uspešno presađivanje franšize i njenog goodwill-a u zemlju domaćina.

⁴⁷ Parivodić, M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik , Beograd, 2003, str. 67.

Autor se zalaže za uvođenje ogranka i u naš pravni sistem, jer na taj način investitoru nudimo kompletnu paletu mogućnosti korporativnog prisustva na našem tržištu, a saugovaračima ogranka veću izvsnost naplate – ogranak je ekstenzija stranog pravnog subjektiviteta izvan jurisdikcije države kojoj pripada centrala.

5.2 MEĐUNARODNI OBLICI FRANŠIZNI ARANŽMANA

U međunarodnom franšizingu postoje tipične ugovorne strukture koje se koriste, ali isto tako možemo da kombinujemo ugovore pa onda govorimo o kombinovanim ugovornim strukturama.

5.2.1 JEDINIČNI UGOVOR O FRANŠIZINGU

Ova forma ugovora se obično potpisuje između ugovornih strana u slučajevima kada se želi otvoriti pojedinačan lokal (unit franchise agreements). Jedinični ugovori nisu uobičajni u međunarodnim franšiznim aktivnostima izuzev kada se radi o geografski i kulturološko bliskim zemljama. U situacijam kada se koriste oni predstavljaju standarde ugovore koji su prilagođeni pravnim zahtevima zemlje domaćina, a dopunjene sa elementima međunarodnih ugovora. Jedinične franšize se uobičajno koriste u investicionom franšizingu, gde se koriste značajna finansijska sredstva (hotelski franšizing).

5.2.2 UGOVOR O ZASTUPANJU TERITORIJE

Ugovorom o zastupanju teritorije imenuje se regionalni zastupnik, kojem se daje pravo da pronalazi potencijalne primaoca franšize, sa kojima bi davalac franšizinga kasnije mogao da neposredno sklapa franšizni ugovor. Dakle, regionalni zastupnik nema pravo da potpisuje franšizne ugovore: svi ugovori su sklopljeni direktno između davaoca franšize i primaoca franšize, kao što se i sve naknade plaćaju direktno na račun davaoca franšize. Dužnosti regionalnog zastupnika se svode na lokalno oglašavanje, obuku i nadzor primaoca franšize. Dakle imenovanjem zastupnika se premošćava problem udaljenosti između davaoca franšize i primaoca franšize, a ne gubi se deo kontrole nad mrežom kao kod master franšize.⁴⁸ Ova vrsta ugovora ne spada u ugovore o franšizingu, nego o ugovore o zastupanju i on nalazi svoju primenu prilikom sklapanja određenih franšiznih aranžmana.

5.2.3 UGOVORI O RAZVOJU FRANŠIZE (FRANCHISE DEVELOPMENT AGREEMENTS)

Višestruka franšiza ili razvojni ugovor (area development, multiple-unit) koristi se kada davalac franšize želi da otvori veći broj lokala na određenoj teritoriji, u određenom vremenskom periodu. Ugovor se zaključuje direktno sa primaocem (poznatim i kao franchising developer) koji se obavezuje da će otvoriti određeni broj lokala na tačno određenoj teritoriji, u skladu sa definisanim rokom, čime se želi otežati ulazak konkurencije. Tipičan razvojni ugovor je okvirni ugovor, budući da se kod njega ne prenosi franšizna licenca. Za otvaranje svakog pojedinačnog prodajnog mesta potrebno je zaključiti direktan ugovor o franšizingu između davaoca i primaoca. Pojedinačni lokali (objekti) prema ovakvom aranžmanu ne bi imali odvojeni pravni subjektivitet u odnosu na franšizata, već bi predstavljali jedinice njegove organizacije. Alternativno, ugovor može pored razvojnog plana sadržavati i licence za franšize za dogovoreni broj lokala i tada predstavlja pravi franšizni ugovor. Ugovori u ovom drugom slučaju predstavljaju pojednostavljenje ugovora o master franšizi jer struktura ostaje dvoslojna. U evropskoj poslovnoj praksi izbor je u većini slučajeva master franšizni aranžman.⁴⁹

⁴⁸ UNIDROIT: Guide of International Master Franchise Arrangements, Roma, 1998, str. 14.

⁴⁹ Parivodić, M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 68.

5.2.4 UGOVOR O MASTER FRANŠIZI

Na osnovu ugovora se uspostavlja master-franšizni odnos kojim davalac franšize daje primaocu franšize, u ovom slučaju, primaocu master franšize, ekskluzivno pravo na korišćenje franšiznog paketa na jednom precizno određenom području i da franšizira trećim licima (subfranšizatima) za naknadu, po pravilu početnu i trajnu. Subfranšizer zapravo postaje franšizer na svojoj ekskluzivnoj teritoriji, vrlo često jedne zemlje. Dakle, davalac ustupa partneru (primaocu master franšize) ekskluzivno pravo da na ugovorenoj teritoriji daje „podfranšizu“ sklapanjem franšizing ugovora sa novim korisnicima. Master franšiza je složeniji poslovni odnos i podrazumeva postojanje tri ugovorne strane (davalac, primalac master franšize i podprimalac, odnosno podprimaoci, ako ih je više).

Za razliku od slučaja višestruke franšize, primalac master franšize preuzima veliki broj dužnosti davaoca franšize koje proizilaze iz franšiznog paketa. On takođe dobija pravo da predlaže izmene u franšiznom ugovoru i franšiznom paketu. Ipak, davalac franšize zadržava potpunu kontrolu nad sistemom i ima pravo na konačno odobranje promena koje predlaže primalac master franšize. Podfranšizing se uglavnom koristi za stvaranje franšiznih sistema u zemljama u kojima se poslovno okruženje znatno razlikuje od onog u zemlji davaoca franšize.

Kod master franšize se uspostavlja troslojna struktura pravnih odnosa, što iziskuje posebne tehnike prilikom sastavljanja ovih ugovora. Naime ovde postoje dve vrste ugovora: ugovor o master franšizingu i jedinični ugovor koji subfranšizer zaključuje sa pojedinačnim franšizatima, a na osnovu ugovora o master franšizi. Franšizer nameće subfranšizeru obaveze u pogledu sadržine i izvršenja jediničnih ugovora.

Ugovori o master franšizi predstavljaju najčešći ugovor, koji se primenjuje u međunarodnoj praksi, iz prostog razloga što oni omogućuju mnogo brže širenje franšizne mreže. Fleksibilniji su od razvojnih franšiznih ugovora, jer omogućavaju širenje sistema sopstvenim jedinicama, kako subfranšizera tako i svakog drugog kvalifikovanog preduzetnika franšizata.⁵⁰

Osobina ugovora o master franšizije je da se radi usklađeno sa lokalnim subfranšizing ugovorima i propisima javnog poretka zemlje domaćina, kao i nacionalnim principima zaštite intelektualnih prava i korišćenja procesnih sredstava, te se kao merodavno pravo za njih najčešće usvaja pravo države domaćina.

⁵⁰ Ibidem, str. 69.

5.2.5 ODNOSI U TROSLOJNOJ MASTER FRANŠIZI

Kako smo napomenuli da master franšizni ugovori podrazumevaju troslojne odnose između franšizera, subfranšizera i subfranšizata u daljem radu ćemo da napravimo poseban osvrt na odnose između ugovorni strana. Franšizer je najčešće u ugovornom odnosu sa subfranšizerom, te se iz tog razloga nameće kao neophodno razraditi određene tehnike, kako bi bio u mogućnosti da kontroliše subfranšizata. Znači pored posrednih odnosa neophodno je da se upostave i direktni odnosi između franšizera i subfranšizata. Oni se mogu uspostaviti putem zakona, zatim unošenjem klauzula u korist trećeg lica i na osnovu neposredno zaključenog ugovora između franšizera i subfranšizata.

Posredni odnosi između franšizera i subfranšizata

Tehnika kojom se ostvaruje i kontroliše navedeni odnos u međunarodnom franšizingu je obaveza subfranšizera da koristi franšizerov standardni jedinični ugovor o franšizingu, koji je prilagođen lokalnim uslovima, odnosno zemlji domaćinu. Takođe se nalaže subfranšizeru da primljena dokumenta adaptira kako bi bila usaglašena sa pozitivnim pravnim propisima i zakonodavstvom zemlje domaćina i da reflektuju običaje zemlje domaćina. Master ugovorom franšizer obavezuje subfranšizera da koristi lokalni ugovor, koji je predhodno odobren od strane franšizera i da svaka dalja modifikacija i izmena bude takođe odobrena od strane franšizera. Na ovaj način franšizer ima kontrolu nad oba dokumenta (master i jediničnim) bez obzira što nije ugovorna strana u jednom od njih.

Dozvola franšizera se vrlo često traži za širok spektar važnih odluka subfranšizera i subfranšizata, pa i sam izbor subfranšizata od strane subfranšizera mora biti odobren od franšizera kao i korišćenje reklamnih kampanja.⁵¹ Naravno da odbijanje određenog zahteva mora da ima opravdanje tj. ne sme da predstavlja zloupotrebu prava.⁵²

Da bi se izbeglo tumačenje da su franšizer i subfranšizat jedan subjekt, što bi na sudu moglo da implicira pravozaštitnim zahtevima, najbolje je da se franšizer odrekne ovih kontrolnih prava u korist subfranšizera. Kako bi se ovaj proces olakšao, franšizer može da definiše kriterijume za davanje saglasnosti i onda to pravo da delegira subfranšizeru.

Direktni odnosi između franšizera i subfranšizata

Direktni odnosi između franšizera i subfranšizata mogu postojati na osnovu:

- ✓ zakona,
- ✓ unošenja klauzule u jedinični ugovor u korist franšizera i
- ✓ na osnovu zaključivanja direktnog ugovora između franšizera i subfranšizata.

⁵¹ Parivodić, M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik , Beograd, 2003, str.72.

⁵² Marković, S; Komentar zakona o obligacionim odnosima, 1995, str. 1242.

„Kada je za davanje podlicence potrebna dozvola davaoca licence, ovaj je može odbiti sticaocu isključive licence samo iz ozbiljnih razloga“

Prvo, neposredno uspostavljanje odnosa po osnovu zakona (ex lege), a što je slučaj za srpsko pravo, između davaoca licence i primaoca licence može se primeniti i na ugovore o franšizingu u pogledu potraživanja koje ima franšizer prema subfranšizeru a odnose se na naplatu franšizne naknade, koju franšizer nije naplatio od subfranšizera. Visina direktnog zahteva ograničena je visinom potraživanja koje franšizer ima prema subfranšizeru,⁵³ jer interes davaoca licence je identičan sa interesom franšizera u pogledu naplativosti iskazanih potraživanja.

Sledeći način za uspostavljanje direktnih odnosa između franšizera i subfranšizera je putem zaključivanja ugovora u korist trećeg lica. Direktan zahtev trećeg lica na osnovu ugovora je opšte prihvaćen u kontinentalnom zakonodavstvu, ali ne i u engleskom zakonodavstvu, jer se ova pravna konstrukcija ne uklapa u osnovne principe engleskog ugovornog prava.

Dakle, franšizer nameće subfranšizeru obavezu korišćenja standardnog jediničnog ugovora o franšizingu čiju sadržinu on određuje. Ovakvo pravno formulisanje mu daje mogućnost da u svakoj situaciji, kada nije zadovoljan, u ugovor unese klauzulu u sopstvenu korist, koja mu daje direktan zahtev protiv subfranšizera.

U master franšizing aranžmanima ugovori se po pravilu zaključuju postupno, prvo se zaključuje ugovor između franšizera i subfranašizera, zatim subfranšizeri i subfranšizat. Mada, ali ne često, lokalni propisi nameću obavezu da se direktno ugovorno uspostave odnosi između franšizera i franšizata. U pojedinim jurisdikcijama, franšizerima se ne obezbeđuje odgovarajuća zaštita know-now ili neki drugih intelektualnih prava ako ugovor nije neposredno zaključen između franšizera (davaoca) i subfranšizata (korisnika prava).⁵⁴ Ipak ukoliko gore navedeni pravni problemi ne postoje, franšizeri neće baš pokazivati neki poseban interes da se angažuju u odnosima sa lokalnim poslovnim operacijama, kako bi izbegli zaključenje međunarodnih ugovora, obaveze a i odgovornosti. Mada u situacijama kada se zaključuju direktni ugovori između franšizera i subfranšizera koriste se dve tehnike: jedan tripartitetni ugovor između franšizera, subfranšizera i franšizata u kome franšizer daje intelektualna prava direktno subfranšizatu. Druga tehnika je potpisivanje ugovora o licenci intelektualnih prava, koji se zaključuje direktno između franšizera i subfranšizata i predstavlja zaseban dokument, odvojen od master ugovora i jediničnog ugovora.⁵⁵

⁵³ Parivodić, M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str.73.

⁵⁴ UNIDROIT: Guide to International Master Franchise Arrangements, Roma,1998,str. 44.

⁵⁵ Ibidem, str. 46.

5.3 VRSTE UGOVORA O FRANŠIZINGU

U pravnoj teoriji i poslovnoj praksi sreću se razne klasifikacije ugovora o franšizingu, od kojih neke imaju manji značaj a neke veći. Klasifikacije koje imaju manji pravni značaj jesu sledeće: 1. „Nepokretni i pokretni franšizing“, zavisno od toga da li je sedište primaoca franšize čvrsto ili pokretljivo. 2. „Operativni franšizing (koji ne omogućava subfranšizing) i teritorijalni franšizing (koji omogućava primaocu franšize da na svojoj teritoriji angažuje novim ugovorom i treće lice). 3. „Tradicioni franšizing novog tipa“.

Najveći značaj ima podela, koja se uostalom, i najviše sreće u poslovnoj literaturi, na robni franšizing (franšizing proizvoda) i prometni (poslovni) franšizing (franšizing usluga). Neki autori ovoj podeli dodaju i proizvodni ili industrijski (tehnološki) franšizing.

Robni franšizing (franšizing proizvoda)

Robni franšizing (franšizing proizvoda) je takav franšizing kod kog proizvođač (davalac franšizinga) ustupa izabranom trgovcu prava na isključivu prodaju određenog proizvoda ili grupe proizvoda na tačno određenoj teritoriji radi prodaje krajnjem korisniku (kupcu). Prodaja krajnjem korisniku ostvaruje se putem dva kupoprodajna ugovora, od kojih je jedan zaključen između davaoca franšizinga i primaoca franšizinga, a drugi između primaoca franšizinga i kupca. Predmet ovog ugovora nije samo predmet ustupanja prava isključive prodaje, nego i poslovnog znanja i prodaje te robe, kao i ustupanja prava korišćenja poslovnog imena i žiga. Ipak, primalac franšizinga je samostalan trgovac i prema trećim licima nastupa pod svojim sopstvenim imenom i u svoje ime i za svoj račun.

Prometni (poslovni franšizing) odnosno franšizing usluga

Prometni (poslovni franšizing), odnosno franšizing usluga predstavlja takav franšizing kod kog davalac franšizinga pruža primaocu franšizinga čitav niz (paket) usluga (ustupanje prava iskorišćavanja poslovnog i tehničkog znanja određenog tipa usluge, kao i prava davanja usluga pod trgovačkim imenom, žigom i drugim znakovima razlikovanja - spoljna oprema, recepti, oprema i uređaji, dizajn, kao i ustupanje know-how-a, tehničkih unapređenja, izuma i drugih). Reč je, pravno posmatrano, o svojevrsnom licenciranju raznovrsnih predmeta licencnih ugovora, koji tek kad su sjedinjeni i kad je izvršena njihova određena kombinacija, čine jednoobraznost i standardizovanost opreme i usluge što upravo odlikuje ovu vrstu franšizinga. Ova vrsta franšizinga najčešća je u oblasti hotelijerstva (*Holiday Inn, Intercontinental, Hilton* i drugi) i ugostiteljstva (*McDonald's, Maxim, Moule a Gateay* i drugi), kao i u mreži benzinskih stanica, perionica, hemijskog čišćenja, trgovine automobilima i dr.

Industrijski (proizvodni-tehnološki) franšizing

Industrijski (proizvodni-tehnološki) franšizing je takav franšizing čiji predmet nije samo prodaja određene robe, već i proizvodnja odnosno obavljanje nekih faza tehnoloških procesa proizvodnje (uglavnom hrana i piće). Kod ovog franšizinga primalac franšizinga obavlja samo deo tehnološkog procesa, jer bitne sastojke, kao što su razni začini, smese i slično, zavisno od vrste proizvoda, kupuje od davaoca franšizinga. Ovaj tip franšizinga ograničen je za sada na proizvodnju bezalkoholnih pića (*Coca Cola* i drugi), pekarskih proizvoda, piva.

5.4 ELEMENTI FRANŠIZNOG UGOVORA

Franšizni ugovor treba da je usaglašen sa zakonodavstvom zemlje domaćina i sa etičkim kodeksom franšizinga. Ugovor treba da odražava interese ugovornih strana i da poštuje prava strana u ugovoru, a koja se tiču intelektualne svojine i zaštite identiteta i ugleda mreže.⁵⁶

Osnovne odredbe koje treba da sadrži ugovor o franšizingu su:

- prava koja ima davalac franšize
- prava koja ima primalac franšize
- roba i usluge koje će davalac franšize isporučivati primaocu franšize
- obaveze koje ima davalac franšize
- obaveze koje ima primalac franšize
- uslovi plaćanja za primaoca franšize
- trajanje ugovora o franšizingu
- uslovi pod kojima će se sklopiti ugovor o produženju franšize
- uslovi pod kojima primalac franšize može da koristi trgovinsko ime, znak, logotip, oznake franšizne mreže ili bilo koje druge oznake vizuelnog ili drugog identiteta
- uslovi pod kojima se može raskinuti ugovor o franšizingu
- uslovi pod kojima se može izvršiti prenos imovine (materijalna i nematerijalna) koja je bila predmet franšizinga nakon isteka ugovora.

Predmet ugovora o franšizingu je najčešće:⁵⁷

- ustupanje isključivih prava prodaje robe i obavljanje usluga na ugovorenoj teritoriji
- ustupanje prava iskorišćavanja robnog ili uslužnog žiga, uzorka modela i firme
- ustupanje prava iskorišćavanja poslovnog know-how
- obavljanje usluga u zavisnosti od ugovorne podele
- obavljanje nadzora, kao kontrole kvaliteta poslova prodaje i usluga

Jedna od osnovni karakteristika ugovora o franšizingu jeste da su subjekti ovog pravnog posla krajnje ekonomski povezani i zavisni, i da je na taj nači ugovoren visok stepen integracije njihovih poslovnih funkcija i delarnosti u situaciji kad su oba partnera nezavisne organizacije i svaki za sebe snosi rizik poslovanja i nastupa u svoje ime i za svoj račun.⁵⁸

Imajući u vidu da se međusobna prava i obaveze između ugovornih strana franšiznog posla ne mogu uvek dovoljno dobro definisati, postoji potreba da se ti nedostaci na neki alternativan, ali za obe strane prihvatljiv način, regulišu. Imajući ovo u vidu, Evropska franšizna federacija je usvojila kodeks 1972. godine koji su u međuvremenu potpisale i prihvatile brojne zemlje u Evropi. Kodeksom su obuhvaćena brojna prava i obaveze, kako za davaoce tako i za primaoce franšiznog poduhvata.

⁵⁶ Popović, N; Ondrej, J; Prokić, S; Menadžment interorganizacionih odnosa, Srpski ekonomski centar, 2010, str.224

⁵⁷ <http://www.comtradeshop.com/Pages/franchising.aspx?id=2>

⁵⁸ Ibidem, str.225

5.4.1 OBAVEZE DAVAOCA FRANŠIZE

Davalac franšize prvo mora da ispuni opšte obaveze, koje se odnose na primenu ovog modela:

- davalac franšize mora da preispita svoj koncept u svim tačkama poslovnog procesa.
- davalac franšize mora da je vlasnik trgovinskog imena, trgovinskog znaka franšizne mreže koju razvija ili mora imati ugovorom preneseno pravo upotrebe jednog ili drugog.

Upućivanje javnog poziva za nove primaoce franšize treba da je javno i nedvosmislen bez skrivenih podataka, a što bi moglo da dovede do zablude potencijalne primaoca franšizinga. Davalac franšize je takođe u obavezi da zainteresovanim stranama omogućiti da se upoznaju sa etičkim kodeksom franšize i svim relevantnim podacima za donošenje konačne odluke o pristupanju.

Kada davalac franšize zahteva od primaoca potpisivanje predugovora o franšizingu, neophodno je da poštuje sledeća načela:⁵⁹

- Pre potpisivanja predugovora davalac franšize mora da upozna primaoca franšize čemu služi potpisivanje predugovora i kakve posledice može da proizvede njegovo potpisivanje i dužan je da primaocu franšize vrati sva uplaćena sredstva na ime garancije prisupa franšizi ili ih mora uvažiti kao deo franšizne naknade.
- Predugovor mora da definiše rok do kojeg će se potpisati ugovor i da navede sve relevantne razloge, koji mogu da utiču na nepotpisivanje ugovora.
- Davalac franšize treba da u predugovoru unese odredbe kojima štiti svoju konkurentnost i poslovne tajne, kako bi zaštitio svoj know-how i identitet.

Davaoc franšizinga ima niz obaveza, koje se ugovorom detaljno specificuju:⁶⁰

- ustupanje prava isključive prodaje robe i vršenja usluge.
- ustupanje prava upotrebe robnog i uslužnog žiga (radi distinkcije proizvoda i usluga).
- ustupanje prava upotrebe poslovnog imena, memoranduma i drugih poslovnih znakova (radi distinkcije kompanije).
- ustupanje know-how (tehnički-tajni metodi proizvodnje, upotreba recepata, formula, specifikacije, postupka metoda proizvodnje i poslovnih znanja u metodama pridobijanja potrošača, znanja u organizaciji plasmana i prometa, kao i znanja u osnovama finansiranja i kalkulaciji).
- vršenje nadzora (a u funkciji zaštite žiga goodwill-a, standarda, ponude robe i usluga).
- pružanje niza dopunskih usluga u cilju olakšanja i otpočinjanja vođenja poslova predviđenih ugovorom (pomoć u pronalaženju i određenju sjedišta, obrazovanju primaoca franšize i njegovog osoblja, pomoć u upravljanju kompanijom, reklama i propagandna kampanja, stavljanje na raspolaganje svih vrsta podataka na tržištu).

⁵⁹ Popović, N; Ondrej, J; Prokić, S; Menadžment interorganizacionih odnosa, Srpski ekonomski centar, 2010, str. 228.

⁶⁰ <http://www.comtradeshop.com/Pages/franchising>.

5.4.2 OBAVEZE PRIMAOCA FRANŠIZE

Budući da je ugovor o franšizingu dvostrana obaveza, to i primaoc franšizinga ima određene ugovorne obaveze:⁶¹

- obaveze primene u poslovanju svih uputstava i propisanih standarda poslovanja (organizacija kompanije, prodaja i dr.) i tehnoloških postupaka u proizvodnji hrane, pića i slično (unutrašnja jednoobraznost), kao i obaveze spoljnog uniformnog uređenja sedišta odnosno radnje (spoljna jednoobraznost).
- obaveze nabavke robe od davaoca franšizinga i lica koje on označi.
- obaveze određenog investiranja.
- obaveza čuvanja poslovne tajne (po pravilu se poslovnom tajnom štiti know-how).
- obaveza plaćanja naknade.

S obzirom da je franšizing dugoročni poslovni poduhvat, preporuka je da se primalac franšize što bolje informiše o davaocu franšizinga i njegovom franšiznom sistemu. Tu se pre svega misli na informaciju: Koliko je dugo u poslu i koliko ima primalaca ovog franšiznog sistema i na kojim lokacijama? Kakav mu je dosadašnji uspeh? Kakve su rezultate postigli primaoci franšize, kolike su provizije kao i troškove koje treba platiti primalac franšize? Koje je vreme povraćaja uloženog kapitala i kad se može očekivati ostvarivanje zadovoljavajućih prihoda?

Sigurno da je najdelikatnije pitanje provizije, koju treba da plati primalac franšize i koja se sastoji od provizije za uključivanje u sistem davaoca franšizinga koja se plaća jednokratno i provizije za oglašavanje. Dakle, naknada se plaća paušalno (fee) ili kao franšizing nagrada (royalty). Paušalna naknada plaća se, po pravilu, do trenutka sklapanja ugovora i pravno predstavlja tržišnu vrednost prava franšizinga, uključujući stvarne troškove usluga. Franšizing naknada plaća se u vreme trajanja ugovora i predstavlja naknadu za korišćenje žiga poslovnog imena, kao i za usluge koje davaoc franšizinga daje kontinuirano u različitim oblicima primaocu franšizinga. Ova naknada uobičajeno se ugovara u određenom procentu i zavisi od obima ukupnog prometa (varijabilni deo) ili je delom fiksna (naknada za ugovorene posebne usluge). Ako franšizing naknada nije ugovorena onda je ona redovno uključena u cenu proizvoda koji davalac franšizinga prodaje primaocu. Pored paušalne i franšizing naknade, primalac franšizinga ima redovne i druge osnove plaćanja davaocu: ⁶²

- naknada kupovine robe od davaoca franšizinga (kupovna cena),
- plaćanje zakupnine, ako je davalac franšizinga dao u zakup (lizing) opremu i/ ili poslovne prostorije primaocu franšizinga,
- otplata kreditnih rata, ako je primalac franšizinga korisnik kredita, od davaoca franšizinga radi vlastitih investicionih ulaganja u vezi sa ugovorom o franšizingu.

Posebno važno pitanje za primaoca franšizinga je na koji način davalac franšize vrši kontrolu i u kom obimu. I ništa manje važno pitanje za primaoca franšize jeste rok na koji se zasniva poslovni odnos i u kojim slučajevima i pod kojim okolnostima se okončava ugovor o franšizingu te koje su mogućnosti jednostranog raskida ugovora od strane davaoca franšizinga.

⁶¹ Kapor, P., Export-Import bilten broj 82, Beograd, 2002, www.jugodata.co.yu/PDF/Franšizing-pojam-značaj.

⁶² <http://www.comtradeshop.com/Pages/franchising>.

5.4.3 PRAVA I ZAŠTITA INTELEKTUALNE SVOJINE

Na samom početku neophodno je da definišemo pojam *intelektualna svojina*. Intelektualna svojina podstiče ljudsko stvaralaštvo, pomerajući granice nauke i tehnologije i obogaćujući svet književnosti i umetnosti. Sam pojam intelektualne svojine označava posebna, specifična, prava, koja imaju autori, pronalazači i ostali nosioci prava intelektualne svojine. Intelektualna svojina nije konkretno, materijalno vlasništvo nad nekim predmetom, već pravo, odnosno skup ovlašćenja, koje pravni poredak zemlje priznaje nosiocu prava intelektualne svojine. Koja su to ovlašćenja i na koji način se ostvaruju zavisi o vrsti dela koje štitimo i pravnom sastavu u kojem tražimo zaštitu. Zahvaljujući vrlo ranim multilateralnim konvencijama, područje intelektualne svojine jedna je od retkih grana prava koja uživa visok stepen usaglašenosti u većini pravnih sistema. „Intellectual property” prvi put se spominje u sačuvanoj presudi okružnog suda američke savezne države Massachussets iz 1845. godine. Presuda se smatra prvim pisanim izvorom, koji sadrži termin intelektualne svojine. U pravnoj teoriji i literaturi Francuske, godinu dana kasnije, odnosno 1846. godine izraz *propriété intellectuelle*, prvi put upotrijebio je Alfred Nion u svom delu “Droits civils des auteurs, artistes et inventeurs”, što navodi na indiciju da je ovaj izraz bio u upotrebi i ranije. Izraz „intelektualna svojina“ je definisan sedamdesetih godina prošlog veka, od trenutka stupanja na snagu Konvencije o ustanovljenju Svetske organizacije za intelektualnu svojinu. U članu dva te konvencije data je definicija intelektualne svojine:

Izraz “intelektualna svojina” označava prava koja se odnose na:⁶³

- književna, umetnička i naučna dela,
- interpretacije umetnika i interpretatora i izvođenja umetnika izvođača, fonograme i radio-emisije,
- pronalaska u svim oblastima ljudske aktivnosti,
- naučna otkrića,
- industrijske uzorke i modele,
- fabričke, trgovačke i uslužne žigove, kao i trgovačka imena i trgovačke nazive,
- zaštitu od nelojalne utakmice i sva druga prava vezana za intelektualnu aktivnost u industrijskoj, naučnoj, književnoj i umetničkoj oblasti.

Intelektualna svojina se deli u dve kategorije:⁶⁴

- **Industrijska svojina**, koja podrazumeva pronalaska (patente), žigove, industrijski dizajn, geografske oznake i oznake porekla, topografiju integrisanih kola
- **Autorsko pravo i srodna prava** koje obuhvata dela književnosti, nauke i umetnosti. **Srodna prava** odnose se na prava i sastav pravne zaštite umetničkog izražaja, te zaštite organizacijskih, poslovnih i finansijskih ulaganja u izvođenje, proizvodnju, distribuciju i radiodifuziju autorskih dela.

5.4.3.1 PATENT

Patent je isključivo pravo koje država dodeljuje za pronalazak koji je nov, ima inventivni nivo i industrijski je primenjiv. Nosilac patenta ima isključivo pravo da spreči ili zaustavi sve druge da proizvode koriste ili nude na prodaju, uvoze proizvod ili postupak zasnovan na priznatom patentu, bez njegovog dopuštenja.

⁶³ Zavod za intelektualnu svojinu Srbije

⁶⁴ Ibidem

Ugovor o saradnji u oblasti patenata (Patent Cooperation Treaty - PCT) predviđa podnošenje jedne međunarodne patentne prijave, koja ima isti pravni učinak kao i podnošenje nacionalne prijave u svakoj od naznačenih zemalja. Time je omogućeno da podnosilac prijave može da podnese jednu prijavu i da zahteva zaštitu u više zemalja potpisnica PCT u kojima ima nameru da štiti pronalazak.

5.4.3.2 ŽIG

Žig prenosi poruku potrošaču o onome šta on želi da kupi putem snažne asocijacije. Žig je pravno zaštićen znak koji u prometu služi za razlikovanje robe i/ili usluga jednog fizičkog ili pravnog lica od iste ili slične robe i/ili usluga drugog fizičkog ili pravnog lica. Kao žig se može zaštititi bilo koja reč, slovo, crtež, slika, oblik, etiketa, boja ili njihova kombinacija, a da imaju za cilj razlikovanje robe odnosno usluga. Žig može biti individualni, kolektivni ili žig garancije. Funkcija žiga je da potrošačima omogući da razlikuju robe i/ili usluge određenog privrednog društva od istih ili sličnih roba i/ili usluga drugog privrednog društva.

5.4.3.3 DIZAJN

Dizajn je primarno estetske prirode i vizuelno dopadljiv. Industrijski dizajn je trodimenzionalni ili dvodimenzionalni izgled celog proizvoda, ili njegovog dela, i odnosi se samo na ukrasne ili estetske aspekte proizvoda, odnosno samo na spoljni izgled proizvoda. Međutim, za privredna društva dizajniranje proizvoda obično podrazumeva pored estetskih i razrađivanje i funkcionalnih elemenata, uzimajući u obzir pitanja kao što su postojanje mogućnosti da se proizvod unovči, cena proizvodnje, lakoća transporta, skladištenja, popravke i prodaje. Dizajn je određen vizuelnim karakteristikama. To su pre svega linije, konture, boje, oblik, tekstura, ali i materijali od kojih je proizvod sačinjen, ili kojima je ukrašen, kao i njihova kombinacija. Za trodimenzionalni dizajn karakterističan je pre svega oblik proizvoda, kao što je model automobila ili nameštaja, izgled nakita, satova, ambalaže i mnogih drugih proizvoda. Dvodimenzionalni dizajn sastoji se od dvodimenzionalnih karakteristika kao što su slike, šare, mustre, ornamenti, raspored linija i slično. Takođe, industrijski dizajn se može sastojati i od kombinacija jedne i više trodimenzionalnih i dvodimenzionalnih karakteristika.

5.4.3.4 GEOGRAFSKE OZNAKE I OZNAKE POREKLA

Geografska oznaka i oznaka porekla prenosi poruku potencijalnim kupcima da je taj proizvod proizveden na određenom području i ima određene poželjne karakteristike, koje se mogu naći samo na tom mestu. To je pravo kojim se štite dve vrste oznaka:

- Imena porekla;
- Geografske oznake.

Ime porekla je geografski naziv zemlje, regiona ili lokaliteta koji služi da označi proizvod koji odande potiče, čiji su kvalitet i posebna svojstva isključivo ili bitno uslovljena geografskom sredinom, koja obuhvata prirodne i ljudske faktore i čija se proizvodnja, prerada i priprema u celini odvijaju na određenom području. Geografska oznaka je oznaka koja identifikuje određenu robu kao robu poreklom sa teritorije određene zemlje, regiona ili lokaliteta sa te teritorije, gde se određeni kvalitet, reputacija ili druge karakteristike robe suštinski mogu pripisati njenom geografskom poreklu. Oznakama geografskog porekla obeležavaju se prirodni proizvodi : voda, so, kamen i slično; poljoprivredni: malina, kupus, krompir, kajmak, sir; proizvodi domaće radinosti: džemperi, čipke kao i industrijski proizvodi i usluge.

5.4.3.5 AUTORSKO PRAVO

Autorsko pravo obuhvata prava stvaraoca književnih, naučnih, stručnih i umetničkih dela, dela primenjenih umetnosti, kartografska dela, tehnički crteži i dela iz drugih oblasti stvaralaštva. Autorsko delo je duhovna tvorevina autora izražena u određenoj formi, bez obzira na njegovu vrednost, namenu, sadržinu i način ispoljavanja.

5.4.3.6 KNOW-HOW

Know-how je skup praktičnih znanja i stečenih iskustava, koji se mogu primeniti u industrijskoj ili zanatskoj proizvodnji.⁶⁵ Ono je drugačije pravne prirode nego ostala prava industrijske svojine i ima drugačiji pravni tretman. Autor i nosilac know-how nemaju pravni monopol nad njim, već je on najčešće faktički. To, u stvari znači da umesto prava na know-how baziranog na nekom pravom zaštićenom pravu ona proističu iz činjenice posedovanja znanja njegove sadržine.⁶⁶

Na završnom zasedanju Komiteta za trgovinske pregovore Urugvajске runde multilateralnih trgovinskih pregovora o carini i trgovini (GATT) usvojen je u Ženevi 15. Aprila 1994. godine Sporazum o trgovinskim aspektima prava intelektualne svojine (TRIPS). Sporazum je stupio na snagu 1. januara 1995. godine i predstavlja najznačajniji međunarodni ugovor koji se odnosi na celokupnu materiju intelektualne svojine.

U deli V TRIPS sporazuma, u članu 63, predviđeno je načelo transparentnosti, odnosno zakoni, propisi, sudske odluke i administrativna pravila opšte namene države članice, koji se odnose na predmet TRIPS sporazuma (dostupnost, obim, sticanje, sprovođenje i sprečavanje zloupotrebe prava intelektualne svojine) moraju se objavljivati i biti dostupni javnosti na jeziku zemalja članica, radi upoznavanja sa njima, kao i sporazumi koji su na snazi između vlada članica.⁶⁷

Treba naglasiti da ni jedna zemlja ne može postati članica Svetske trgovinske organizacije (WTO STO), ako ne ratifikuje TRIPS sporazum. Ovim sporazumom insistira se na saradnji između Svetske trgovinske organizacije i Svetske organizacije za intelektualnu svojinu (WIPO), kao i između drugih međunarodnih organizacija koje se bave ovom oblašću.⁶⁸

TRIPS sporazum u članu 39 stav 2 definiše tri uslova koje neotkrivena informacija mora zadovoljiti kako bi se mogla kvalifikovati za pravnu zaštitu:⁶⁹

- tajna u smislu da nije, kao telo ili u preciznoj konfiguraciji ili skupu njegovih sastavnih delova, opšte poznata ili lako dostupna licima u okviru krugova koji normalno operišu sa tom vrstom informacija.
- da ima komercijalnu vrednost jer je tajna i
- da je lice, koje je zakonito kontroliše, preduzelo razumne korake pod konkretnim uslovima da je održi tajnom.

⁶⁵ Besarović, V., Pravo industrijske svojine i autorsko pravo, NIO Poslovna politika, Beograd, 1984, str.20.

⁶⁶ Popović, N; Ondrej, J; Prokić, S; Menadžment interorganizacionih odnosa, Srpski ekonomski centar, 2010, str. 232.

⁶⁷ http://www.informator.rs/tekstovi/trips_602.htm.

⁶⁸ Popović, N; Ondrej, J; Prokić, S; Menadžment interorganizacionih odnosa, Srpski ekonomski centar, 2010, str. 233.

⁶⁹ Parivodić, S. M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. str. 155.

5.5 PRATEĆA DOKUMENTACIJA FRANŠIZNIH UGOVORA

Sva dokumenta, koja sadrže obaveze inherentne tj. svojstvene franšizing odnosu, nazivaju se *prateća dokumenta*. Jedan broj ovih dokumenata zaključuje se prvo između franšizera i subfranšizera, a potom, po zahtevu franšizera i između subfranšizera i franšizata (npr. ugovori o čuvanju tajnosti i nekonkurisanju). U slučajevima stalnog pojavljivanja određenih odnosa možemo ih inkorporirati u sam ugovor o franšizingu, kao u slučajevima gde je franšizer ujedno i dobavljač, tad se u ugovor o franšizingu unose i opšti uslovi prodaje.

Više razloga objašnjava upotrebu pratećih dokumenata, koja su sastavni deo ugovora o franšizingu. Na primer, o master ugovorima se po pravilu pregovara (tj. nisu adhezioni)⁷⁰. Kada se ugovore posebni aranžmani oni se izdvoje u zasebna dokumenta, kako bi se sačuvala uniformnost master ugovora o franšizingu i kako bi se izbeglo osećanje diskriminacije unutar sistema. Imamo slučajeva gde neki ugovori predhodi ugovoru o franšizingu, kao što su join venture ugovori ili pismo o nameri. Treći razlog je u onim slučajevima kada se posebni ugovori zaključuju sa licima, koja nisu ugovorne strane ugovora o franšizingu, ali je potrebno da se obavežu određenim obavezama. Ove primere imamo kod ugovora koji se sklapa između zaposlenih kod subfranšizera i franšizata a odnosi se na čuvanje tajni i nekonkurencije. Sa direktorima ili vlasnicima primaoca zaključuju se ugovori o nemanjanju uprave i o neprodavanju udela u preduzeću primaocu. Ovi ugovori zaključuju se kaskadno, prvo između franšizera i relevantnih lica kod subfranšizera, a potom između subfranšizera i istih lica kod franšizata. I poslednjem slučaju su naknadne izmene u odnosu, kao što je potpuna ili delimična promena vlasništva u preduzeću primaoca franšize, stupanje novog preduzeća u ugovornu poziciju starog, ili ugovor o prestanku maste ugovora. Svi ovi slučajevi ne zahtevaju izmenu postojećih ugovora, a niti je to poželjno, već se ova pitanja uređuju posebnim dokumentima.⁷¹

U prateću dokumentaciju ulaze sledeći ugovori:

- Ugovor o čuvanju tajnosti,
- Ugovor o zabrani konkurencije,
- Ugovor o jemstvu, obeštećenju i stvarnopravnim obezbeđenjima,
- Razrešnice,
- Ugovor o prenosu franšize,
- Ugovor o prestanku,
- Ugovor o isporukama i prodaji,
- Licenca softvera,
- Joint-venture ugovori.

⁷⁰ Adhezioni ugovori, su vrsta ugovora gde ponudjac nudi gotovu formu ugovora koja ne moze da se menja, vec samo prihvati ili odbije.

⁷¹ Parivodić, S. M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik , Beograd, 2003, str. str. 238.

5.5.1 UGOVOR O ČUVANJU TAJNOSTI

U ugovorima o master franšizi postoji deo gde se govori o tajnosti podataka. Davaoci franšize smatraju da to nije dovoljno i vrlo često će zahtevati ugovornu obavezu od franšizata, kako bi na taj način obezbedili sve one informacije i podatke koji će kroz ugovorni odnos biti dostupne franšizatu. Sledeće na čemu će davalac franšize da insistira je da i subfranšizer i franšizati sa svojim zaposlenima sklope ugovor o čuvanju tajnosti podataka.

Ugovor o čuvanju tajnosti podataka franšizer zaključuje i sa povezanim licima subfranšizera, a koji nisu ugovorna strana u ugovoru o master franšizingu ili jediničnim franšiznim ugovorima. Ovi ugovori se zaključuju na samom početku pregovaranja kako bi se u slučaju, da ne dođe do realizacije predmetnog posla, obezbedile informacije i podaci, do kojih je potencijalni franšizat došao kroz postupak pregovaranja.

Dobro je da se navede iznos ugovorne štete, na koju su obe ugovorne strane dale saglasnost, jer je u situacijama gde se nije naveo iznos ugovorne štete, jako teško dokaziv iznos aktuelne štete.⁷²

5.5.2 UGOVOR O ZABRANI KONKURENCIJE

Dužnost poštovanja zabrane konkurencije se razmatra sa aspekta uzajamnog odnosa između lica i privrednog društva u skladu sa Zakonom o privrednim društvima (ZPD). Posledice povrede zabrane konkurencije su različite. Pre svega, lice koje je povredilo pravila o zabrani konkurencije može izgubiti status koji ima (npr. može biti isključeno iz društva, smenjeno s funkcije i sl.). Osim toga, ono može biti odgovorno za štetu koju društvo trpi zbog povrede pravila konkurencije.⁷³

Pored obaveza nekonkurisanja u pogledu konkurentne robe i aktivnosti sadržanih u samim ugovorima o master franšizingu, iste obaveze nameću se i trećim licima koja dolaze u dodir sa know-how franšizera. Posebnim ugovorom, koji se sklapa sa ovim licima, nameće se zabrana korišćenja franšizerovih metoda za vreme trajanja i ograničeno posle prestanka ugovora. Takođe je poželjno da se ugovori ugovorna kazna za slučaj povrede i nepoštovanja.⁷⁴

⁷² Parivodić, S. M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik , Beograd, 2003, str. str. 239.

⁷³ Zakon o privrednim društvima, Sl. glasnik RS, br. 36/2011 i 99/2011.

⁷⁴ Parivodić, S. M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik , Beograd, 2003, str. str. 239-240.

5.5.3 UGOVOR O JEMSTVU, OBEŠTEĆENJIMA I STVARNOPRAVNIM OBEZBEĐENJIMA

Ugovor o jemstvu je ugovor u pisanoj formi između poverioca i jemca u kom se jemac obavezuje da će prema poveriocu ispuniti punovažnu i dospelu obavezu dužnika, ako ovaj to ne učini. Ugovorom o jemstvu se može obavezati samo ko ima potpunu poslovnu sposobnost. Jemstvo kao vid osiguranja ispunjenja obaveza nastaje, najčešće, na osnovu ugovora, mada postoji i zakonsko jemstvo. Ugovorom o jemstvu obavezuje se jedno lice prema poveriocu određenog dužnika da će ispuniti obavezu koju taj dužnik ima, ako to ovaj ne učini. Za izjavu o jemstvu potrebna je pismena forma. Lice koje preuzima jemstvo naziva se jemac, a lice za čiji se dug jemči naziva se glavni dužnik. Jemac, dakle, ne preuzima dug glavnog dužnika kao svoj vlastiti, već se obavezuje da će platiti tuđi dug. Jemčeva obaveza pretpostavlja dug nekog trećeg lica, tzv. glavni dug. Nije nužno da glavni dug postoji već u trenutku zaključenja ugovora o jemstvu, jer se jemstvo može dati i za buduću i uslovnu obavezu, ako je ona određena. Jemstvo dato za buduću obavezu može se i opozvati pre nego što obaveza nastane, ukoliko nije utvrđen rok njenog nastanka. Jemstvo će proizvesti dejstvo samo pod uslovom da budući dug zaista i nastane.⁷⁵

Za ove ugovore je bitno naglasiti postojanje solidarne odgovornosti za dospele obaveze po prvom pozivu. Važno je sačiniti takav ugovor da obaveze, koje je preuzeo jamac, prežive prestanak ugovora o franšizingu, što nije slučaj sa ostalim nastalim obavezama, koje su proizišle iz ugovora o franšizingu.⁷⁶

Obaveze obeštećenja treba da obuhvate i obavezu jemca da obezbedi pravnog zastupnika franšizeru u slučaju spora koji se protiv njega vodi.⁷⁷

Radi obezbeđenja plaćanja, u pojedinim slučajevima se zaključuju ugovori o stvarnopravnim obezbeđenjima. Stvarno pravna obezbeđenja mogu da budu:

- ručna zaloga,
- hipoteka,
- zalaganje stvarnopravnih hartija od vrednosti,
- retencija (zakonsko pravo poverioca da zadrži unapred predatu stvar i da naplati svoje potraživanje iz vrednosti predate stvari),
- zadržavanje prava svojine,
- fiducija (razdvajanje pravne i ekonomske svojine)

Zajednička karakteristika stvarnopravnih obezbeđenja sastoji se u tome što poverilac ima pravo da unovči predmet zaloge i da se iz realizovane sume naplati potraživanje preostalih poverilaca, ako potraživanje iz bilo kojih razloga ostane nenaplaćeno, nezavisno od toga da li je predmet zaloge pokretna ili nepokretna stvar. Kada je reč o založnom pravu postoje izvesna načela koja su zajednička za sve oblike zaloge, a to su naročito: načelo akcesornosti, načelo oficijalnosti, načelo specijalnosti, načelo nedeljivosti, načelo prioriteta i načelo publiciteta.⁷⁸

⁷⁵ Antić, O; Obligaciono pravo, Beograd, 2009.

⁷⁶ Parivodić, S. M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 240.

⁷⁷ UNIDROIT: Guide to International Master Franchise Arrangements, Roma, 1998, str. 228.

⁷⁸ Unković, M; Stakić, B ; Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 232.

5.5.4 RAZREŠNICE

To je dokument u kojem poverilac pismeno izjavljuje da razrešava dužnika određenih obaveza, koje su nastale do određenog datuma, te da neće isticati zahteve u pogledu otpisanih obaveza. Razlikujemo jednostranu ili uzajamnu, opštu ili posebnu.

Razrešnicama se unosi izvesnost u pravni odnos između davaoca i primaoca franšize i uobičajene su prilikom obnavljanja ili prenosa ugovora o master franšizi, ali se isto tako mogu koristiti i povodom prestanka ugovora.⁷⁹

5.5.5 LICENCA SOFTVERA

Softverska licenca je pravni dokument kojim je regulisano korišćenje i distribucija softvera. Softverska licenca omogućava krajnjem korisniku dozvolu da koristi jednu ili više kopija nekog softvera na takav način da štiti sva prava autora. Sav softver je zaštićen kopirajtom osim onog koji je u javnom domenu. Softver, takođe, može biti u formi slobodnog softvera i *ushareware* formi.⁸⁰ Softverske licence se mogu podeliti na: vlasničke licence i licence slobodnog i otvorenog koda. Softver sve više postaje centralni sastojak franšizing sistema.⁸¹ Licenca može biti ugrađena u ugovor o franšizingu, ali predstavlja zasebni dokument uvek kada je vlasnik softvera treće lice.

Standardne odredbe licence softvera su sledeće:⁸²

- obim ustupanja prava korišćenja softvera,
- rok trajanja,
- jemstvo (za materijalne nedostatke softvera i pravne nedostatke softvera),
- odredbe o prestanku licence, koja često sadrži *cross default* klauzulu (prestanak franšiznih ugovora dovodi do prestanka licence i obrnuto),
- odredbe o posledicama prestanka (da prestane sa korišćenjem softvera, da ga izbriše sa hardvera, da ne zadrži ni jednu kopiju softvera).

⁷⁹ Parivodić, S. M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 241.

⁸⁰ Paul E. Ceruzzi (2003). A history of modern computing. MIT Press. str. 128. ISBN 0-262-53203-4.

„Although IBM agreed to sell its machines as part of Consent Decree effective January 1956, leasing continued to be its preferred way of doing business.“

⁸¹ UNIDROIT: Guide to International Master Franchise Arrangements, Roma, 1998, str. 230.

⁸² Ibidem, str. 230.

5.5.6 JOIN-VENTURE UGOVORI

Zajednički poduhvat (engl. *joint venture*) je ugovor kome dve ili više osoba, ili preduzeća, udružuju svoju imovinu i/ili rad radi ostvarenja unaprijed određenog poslovnog poduhvata, a posle, pošto se poslovni pothvat ispuni, osobe se razdružuju, s tim da učesnici proporcionalno svom udelu ili dogovoru dele dobitak i snose gubitak.⁸³

Harrigan definiše joint venture kao entitet, zajedničku kompaniju, stvorenu od strane dve ili više kompanija sa ciljem kombinovanja tržišnih, tehničkih, finansijskih i drugih resursa osnivača.⁸⁴

Dakle joint venture predstavlja rezultat kooperacije dve ili više strana, kojom se stvara kompanija sa klasičnom hijerarhijskom strukturom, ali je u kreiranju njene strategije i strukture dominantan balans organizacionih i drugih interesa kooperanata. Takav entitet ima svoju poslovnu samostalnost u pogledu sklapanja ugovora i donošenja sopstvene strategije, ali je ograničen ciljevima i strategijama osnivača.⁸⁵

Joint venture ugovori se često koriste u međunarodnom franšizingu jer omogućavaju da franšizer učestvuje u upravljanju i raspodeli dobiti sa subfranšizerom i time da koristi prednosti lokalnog znanja i kontakata. To praktično znači da lokalno preduzeće i franšizer formiraju novo joint venture preduzeće, kome se ustupa master franšiza. Ova preduzeća su najčešće registrovani kao društva sa ograničenom odgovornošću.⁸⁶

Zajednički poduhvat je sličan partnerstvu, ali se od njega razlikuje po tome što se odnosi na unapred određenu poslovnu operaciju čije je ostvarenje vezano na određeno vreme (makar i na više godina), dok partnerstvo predstavlja zajedničko vođenje poslova u svim segmentima njihove delatnosti i u pravilu je trajan poslovni odnos.

Neki od nedostataka u zajedničkom poduhvatu mogu biti:⁸⁷

- različite filozofije u određivanju očekivanja i ciljeva između joint venture partnera,
- neravnoteža u visini ulaganja i stručnosti.
- neadekvatna identifikacija, podrška i kompenzacija kod višeg vodstva i menadžmentskog tima,
- prilikom udruživanja preduzeća iz različitih kontinenata, dolazi do sukoba kultura i načina rukovođenja kod joint ventur partnera.

Međunarodni joint venture ugovori treba da uredi sledeća pitanja:⁸⁸

1. Preambula o zajedničkim namerama ugovornih strana;
2. Definicije;
3. Informacije svake strane o sebi;
4. Pravni oblik preduzeća;
5. Firmu joint ventur preduzeća;
6. Sedište preduzeća;
7. Firme (imena) i sedište (prebivalište) osnivaća;
8. Delatnost preduzeća;

⁸³ Wallace, R; *Strategic Partnerships: An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances*, Kaplan Publishing, 2004.

⁸⁴ Harrigan K. R., *Special Report on the Use of Joint Ventures*. First Boston Working Paper Series, 1986, p. 22.

⁸⁵ Popović, N; Ondrej, J; Prokić, S; *Menadžment interorganizacionih odnosa*, Srpski ekonomski centar, 2010, str. 245.

⁸⁶ Parivodić, M; *Pravo međunarodnog franšizinga*, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str.242.

⁸⁷ Johnson, Howard E. "Reducing the Risks in Joint Ventures." *CMA Management*, December 2000.

⁸⁸ Parivodić, M; *Pravo međunarodnog franšizinga*, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 243.

9. Visina osnovnog kapitala;
10. Visina uloga svaake strane;
11. Visina, način i vreme uplate novčanih uloga,
12. Novčana vrednost , način i vreme unošenja nenovčanih uloga;
13. Procentualno udeli svake strane;
14. Način raspodele dobiti i gubitka;
15. Organi preduzeća i njihova ovlaštenja;
16. Učešće svake strane u organima i rešenje za slučaj blokade u odlučivanju;
17. Izbor direktora i zastupnika;
18. Ovlašćenja lica ovlašćenih za potpisivanje i zastupanje;
19. Poslovni plan;
20. Ograničenje prodaje i kupovina udela ili akcija;
21. Restruktuiranje preduzeća, povećanje i smanjenje udela i osnovnog kapitala;
22. Obaveza nekonkurisanja;
23. Marketing, druge promotivne aktivnosti i odnosi sa javnošću,
24. Vođenje knjiga;
25. Računovodstvene metode iporeska pitanja;
26. Trajanje i prestanak ugovora;
27. Raspodela imovine po prestanku preduzeća;
28. Pravo inspekcije svake strane;
29. Zaštita životne okoline;
30. Slučaj nastupanja više sile;
31. Prenos ugovora;
32. Merodavno pravo;
33. Rešavanje sporova;
34. Uzajamna obaveštenja;
35. Zvaničan jezik;
36. Obaveza čuvanja tajnosti;
37. Izmene ugovora.

Neophodnost davanja odgovora na gore postavljena pitanja je pretpostavka da su veoma male šanse da dođe do spora između primaoca i davaoca franšize.

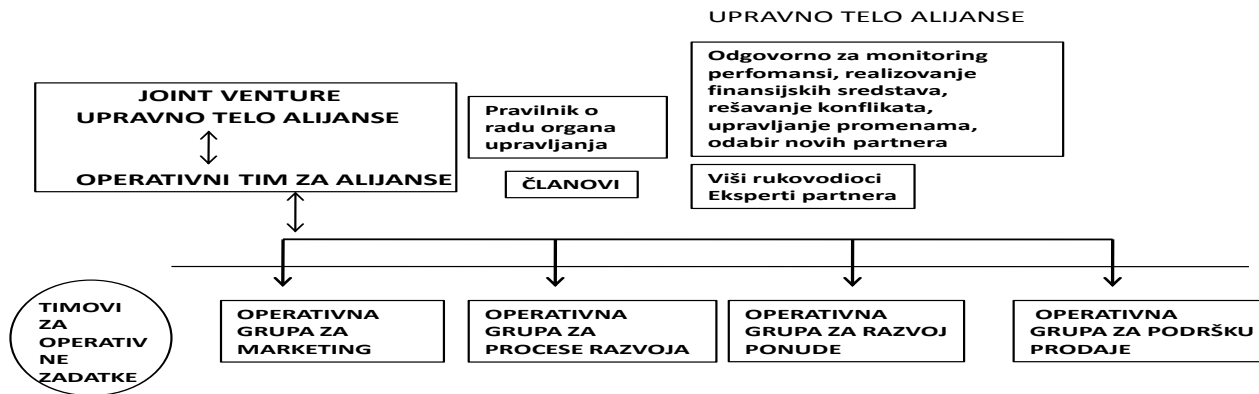
Upravljanje podrazumeva davanje odgovora na pitanje ko ima odgovornost upravljanja interorganizacionim odnosom. Osnovni preduslov za pregovore o zajedničkom ulaganju nije opredeljenje da se stvori nova kompanija, već da se realizuje zajednička poslovna ideja, poduhvat, koji je najčešće izražen u formi sporazuma o tehničkoj ili nekoj drugoj saradnji.

Presudno pitanje je stepen poverenja koji postoji između strana u ugovoru. Što je poverenje veće s druge strane će troškovi monitoringa biti manji i obrnuto. Takođe će se smanjiti i drugi oblici zaštite, koji imaju za cilj da smanje oportunitizam ugovornih strana, u slučajevima gde je poverenje veliko.

Ali bez obzira na stepen poverenja koji postoji između ugovornih strana, dobar ugovor o partnerstvu je veća garancija za uspeh joint ventur poduhvata. Uvažavajući podelu prema tipu regulisanja odnosa među partnerima joint venture se dele na ugovorne i kapitalne. Ugovorni JV najčešće obuhvataju zajedničke naučno-istraživačke ili razvojne aktivnosti, dok kapitalne JV podrazumevaju zajedničko ulaganje.

Na slici broj 9 je prikazan model alijanse koja se zasniva na kapitalu JV.⁸⁹

SLIKA 9 MODEL ALIJANSE ZASNOVAN NA JOINT VENTURE KAPITALU



IZVOR: Menadžment interorganizacionih nauka, Srpski ekonomski centar, 2010, str. 248

Vrlo važna stavka u JV ugovorima je struktura osnivačkog kapitala. Pretpostavka je da osnivački kapital bude srazmeran broju učesnika u JV ugovoru, mada u praksi vrlo često imamo i drugačiju situaciju, gde jedan od osnivača ima dominantnu poziciju tj. on predstavlja većinskog vlasnika. U pojedinim zemljama zakonodavstvo nalaže da domaća kompanija može osnovati zajedničku kompaniju sa stranom kompanijom samo ukoliko ima većinski ulog. Iako su vlasništvo i upravljanje razdvojeni u alijansi, oni nisu nepovezani. Većina strana instinktivno izjednačava ravnopravnu zastupljenost u upravljanju sa jednakim doprinosom kapitala.

Navest ćemo neke primere JV ugovora u Srbiji:

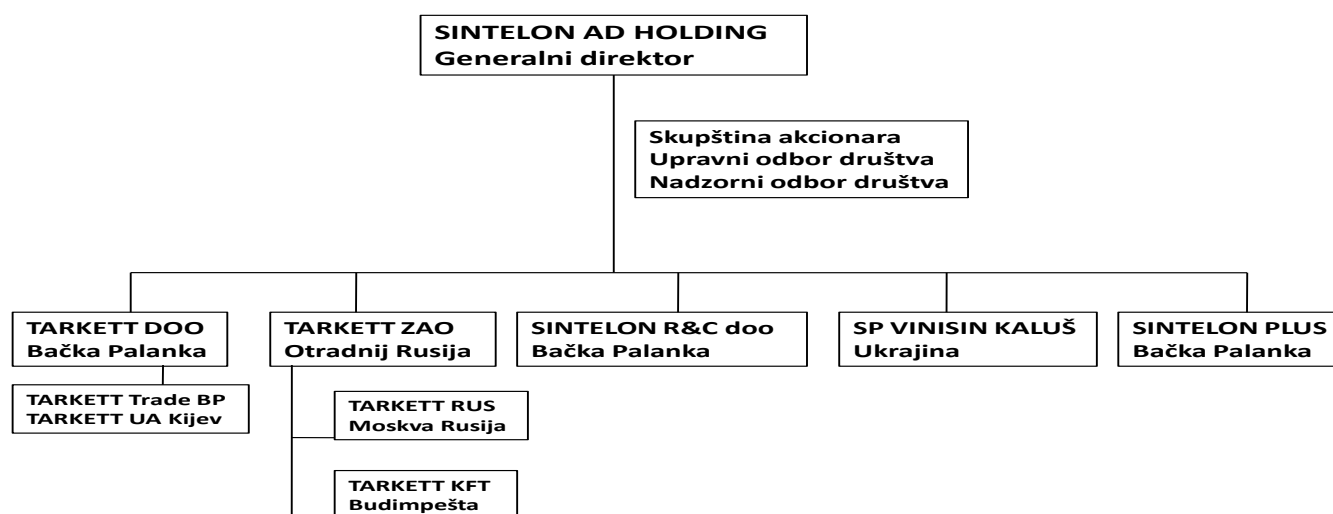
- Joint venture OAO Gazprom i Srbija Gas
- Joint venture Sintelona

Joint venture OAO Gazprom i Srbija Gas je ugovor koji je proistekao kao posledica sklapanja gasno naftnog sporazuma između Srbije i Rusije, gde je protokolom o saradnji predviđeno da se za potrebe izgradnje i operativnog korišćenja dela trase gasovoda Južni tok kroz Srbiju osnuje zajednička kompanija. Odnos kapitala između ugovornih strana je 51% : 49% u korist Ruskog partnera, a što je posledica pregovaračke pozicije koju je Srbija imala, jer studije koje su pravljenе nisu ni predviđale da Srbija bude uključena u ovaj poslovni poduhvat.

⁸⁹ Popović, N; Ondrej, J; Prokić, S; Menadžment interorganizacionih odnosa, Srpski ekonomski centar, 2010, str. 248

Sintelon je početkom devedesetih godina postao akcionarsko društvo sa većinskim privatnim kapitalom. Opredeljujući se za bolju pozicioniranost na inostranim tržištima, rukovodstvo kompanije započinje veliki joint venture projekat u Rusiji, da bi već 1995. godine isti projekat započeli i u Ukrajini. Sintelon u toku 2002 godine sa svojim strateškim partnerom Tarket formira zajedničku kompaniju „Tarket Istočna Evropa“ i započinje jedno novo poglavlje. Tarket Istočna Evropa obuhvata dve kompanije od kojih je jedna u Srbiji pod nazivom Tarket doo, a druga je u Rusiji –Tarket ZAO.⁹⁰

SLIKA 10 ŠEMA ORGANIZACIONE STRUKTURE SINTELON A.D. HOLDING



IZVOR: <http://www.sintelon.com>

⁹⁰ http://www.sintelon.com/izvestaji/2005/doc/2005_napomene.pdf

5.6 DUŽNOST INFORMISANJA PRILIKOM ZAKLJUČENJA UGOVORA (DISCLOSURE)

Dužnost informisanja između ugovornih strana je obaveza koja je poznata u ugovornoj teoriji i uporednoj sudskoj praksi. Profesor Orlić navodi da je pregovarač dužan da obavesti drugu stranu o činjenicama, koje mogu biti od značaja za njenu odluku o nastavljanju pregovora i o eventualnom zaključenju ugovora. Ovo posebno ima na značaju u slučajevima kada strana u pregovorima izloži pregovaraču uslove pod kojima je spremna da zaključi ugovor. U ovim slučajevima pregovarač je dužan da drugu stranu upozna sa okolnostima koje su mu poznate, a koje bi mogle da utiču na njeno opredeljenje da zaključi ugovor u datim okolnostima⁹¹

Postoji mišljenje da su još i rimski pravници znali za pojam predugovorne odgovornosti, šta je pokušao utvrditi i sam Jering u svojoj raspravi, utemeljujući svoju ideju.⁹² Međutim, suština je u tome da se za tvorca problematike predugovorne odgovornosti može smatrati isključivo Jering, koji je svojom raspravom širom otvorio vrata novmj institutu obligacionog prava.⁹³ Jeringov rad na razvijanju novog instituta obligacionog prava iniciran je činjenicom da tadašnje nemačko pravo nije imalo adekvatno rešenje za situaciju u kojoj je ugovor poništen zbog bitne zablude jedne ugovorne strane ili je poništen zbog nesporazuma ugovornih strana, dok je druga strana, koja nije skrivila ništavost ugovora, otpočela ispunjavati svoje ugovorne obaveze i pritom načinila izvesne troškove. Upotreba ugovorne tužbe za naknadu štete nije dolazila u obzir jer je ugovor ništavan, za *actio de dolo* bio je potreban *dolus*, a za upotrebu *Akvilijanske tužbe* nedostajalo je oštećenje stvari.⁹⁴ Stoga, Jering svoje razmišljanje usredsređuje na pitanje da li strana koja nije bila u zabludi, odnosno, nije skrivila ništavost ugovora ima pravo na naknadu štete koju je pretrpela zbog poništenja ugovora usled zablude druge strane, i ako ga ima, po kom osnovu će ostvariti to pravo: po osnovu ugovorne ili po osnovu deliktne odgovornosti.⁹⁵

Ove obaveze poznaje švajcarska, nemačka i italijanska sudska praksa i teorija. Dakle, možemo reći da obaveze obaveštavanja i davanja saveta obavezuju na potpuno informisanje, tj. zabranjuju prećutkivanje nepovoljnih okolnosti, dok zabrana varanja obavezuje na davanje tačnih informacija.⁹⁶ Poznato nam je da se franšizingom uobličuje dugotrajan i intenzivan saradnički poslovni odnos između statusnopravno nezavisnih preduzetnika, koji su se ugovorom obavezali da sarađuju na osnovu brojno preuzetih uzajamnih obaveza. Iz razloga da se izbegnu neprijatna iznenađenja, franšizer ulaže veliki napor prilikom izbora partnera.

Dve najveće franšizing asocijacije IFA (International Franchise Association) i EFF (European Franchise Federation) su postulirale dužnost obaveštavanja u svom kodeksu ponašanja. IFA, koja predstavlja asocijaciju američkih franšizera, nameće franšizeru dužnost obaveštavanja, ali isto tako i obaveze franšizatima. EFA i nacionalne asocijacije pod njenim okriljem uspostavile su principe savesnog franšizinga u Evropskom kodeksu etike za franšizing (European Code of Ethics for Franchising).

⁹¹ Orlić, M; Zaključenje ugovora, Institut za uporedno pravo, Beograd, 1993, str. 30.

⁹² Đurđić, T; Ugovorna odgovornost prema pravilima evropskog ugovornog prava u: Stanko Bejatović (ur.), *Pravni sistem Srbije i standardi Evropske unije i Saveta Evrope*, Pravni fakultet, Institut za pravne i društvene nauke, Kragujevac, 2009, str. 429; Snežana Miladinović, „Pregovori u odredbama Načela evropskog ugovornog prava”, *Pravni život*, vol. 53, br. 10, 2004, str. 571–584; Atila Dudaš, „Odgovornost za nesavesno vođenje pregovora u pravu Srbije, pravima nekih reformskih zemalja i savremenim pisanim izvorima *lex mercatoria*”, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Novom Sadu*, vol. 41, br.1–2, 2007, str. 369-385.

⁹³ Radišić, J; *Predugovorna odgovornost*, op. cit., str. 22; Ljiljana Obradović, „O značaju i nastanku *culpae in contrahendo*”, *Godišnjak pravnog fakulteta u Sarajevu*, godina XXXIV, 1987, str. 24.

⁹⁴ Obradović, Lj; O značaju i nastanku *culpae in contrahendo*, op. cit., str. 22. *7 Actio de legis Aquiliae* se mogla upotrebiti samo u slučaju postojanja tzv. Akvilijanske štete tj., materijalne štete vidljive na osobi ili na stvari.

⁹⁵ Radišić, J; *Predugovorna odgovornost*, op. cit., str. 16; Miodrag Orlić, *Zaključenje ugovora*, op. cit., str. 37; Ljiljana Obradović, „O značaju i nastanku *culpae in contrahendo*”.

⁹⁶ Parivodić, S. M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 247.

EFA je razradila ovu normu Kodeksa u „Pravila tumačenja kodeksa etike“ koja preciziraju informacije koje se moraju saopštiti.⁹⁷

1. Informacije koje se odnose na posao i finansijsko stanje franšizera;
2. O licima uključenim u franšiznu kompaniju;
3. O franšiznoj ponudi uključujući pojedinosti o pilot operaciji gde je primereno;
4. Kompletna lista franšizata sa njihovim adresama i brojevima telefona;
5. Finansijska predviđanja, ukoliko ih ima;
6. Nacr ugovora;
7. Bankarske reference;
8. Detalji o članstvu u trgovačkim, odnosno nacionalnim franšiznim asocijacijama;
9. Izjava o tome da li je bilo prethodne franšizne operacije na teritoriji potencijalnog franšizata i ako jeste- razlozi zašto je obustavljeno;
10. Detalji o drugim distributivnim kanalima franšiznih proizvoda ili usluga.

Ako pogledamo zakone država u EU uočićemo da jedan broj njih nema poseban zakon o franšizingu i oslanja se na opšte odredbe *Codice Civile* i sudsku praksu.

U nemačkom zakonodavstvu ne postoji poseban zakon o franšizingu, nego je sudska praksa odgovorna da razvija dužnost obaveštavanja na osnovu opštih načela ugovornog prava. Dužnost naknade štete ustanovljena je za nehatno davanje netačnih informacija u predugovornoj fazi, podvođenjem pod institut prevare odnosno zablude pri zaključivanju ugovora. Opravdanje dužnosti obaveštavanja u predugovornoj fazi je u poverenju koje je oštećena strana ukazala drugoj strani kao i da se oslanjala na njegove iskaze.⁹⁸

Franšizer je u obavezi da sveobuhvatno upozna drugu stranu o stvarnoj situaciji franšiznog sistema, tj. potencijalni franšizat treba da je upoznat sa tržišnim potencijalima, prihodima kao i o očekivanom profitu.

Po nemačkom pravu, posledice dokazane povrede predugovorne dužnosti obaveštavanja proizvode obavezu naknade štete do punog iznosa, ali nema pravo na kompenzaciju profita za koji se nadao da će da ostvari izvršenjem franšiznog ugovora.

Francuska je 31.12.1989. godine donela zakon (*Loi-Doubin*), kojim je uređena obaveza obaveštavanja franšizera u predugovornoj fazi. Bitno je da druga ugovorna strana posle dobijenih informacija bude u poziciji da zaključi ugovor sa punim znanjem svih bitnih činjenica, koje su relevantne za zaključenje ugovora. Ugovorna strana je odgovorna za davanje lažnih informacija, čak i ako to čini u dobroj veri (ne znajući za pravo stanje stvari).

Italija, kao i Nemačka, nema poseban zakon o franšizingu i oslanja se na opšte odredbe *Codice Civile* i sudsku praksu. Profesor Aldo Frignani, stručnjak u oblasti franšizinga, kaže da italijanski pravni sistem nema dobre instrumente za kontrolu korektnosti ponašanja u fazi koja prethodi zaključenju ugovora. U pogledu dužnosti obaveštavanja primenjuje se građanski zakonik (član 1337), koji obavezuje da u toku vođenja pregovora kao i u pripremi ugovora strane moraju postupati u skladu sa načelom savesnosti, u protivnom podpadaju pod dejstvo instituta prevare i zablude.⁹⁹

⁹⁷ European Code of Ethics for Franchising, European Franchise Federation (EFF), važeća verzija 1999.g.

⁹⁸ Parivodić, S. M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 252.

⁹⁹ Ibidem, str. 257.

5.7 OSNOVNI DELOVI UGOVORA O FRANŠIZINGU:¹⁰⁰

ODELJAK 1: OPŠTE ODREDBE

ČL. 1. DEFINICIJE (delatnost, poverljive informacije, datum stupanja na snagu, viša sila, odobrene isporuke davaoca franšizinga, bruto prodaja, početna naknada, priručnik, minimalni izdaci za oglašavanje, minimalna franšizing naknada, prostorije, proizvodi, svojinska prava (paket prava ind. i int. svojine), usluge, sistem, period trajanja, teritorija, robni žigovi)

ČL. 2. USTUPANJE FRANŠIZE

ČL. 3. PRAVA USTUPLJENA PRIMAOCU FRANŠIZE

ČL. 4. PRAVNI POLOŽAJ PRIMAOCU FRANŠIZE

ČL. 5. TERITORIJALNA EKSKLUZIVNOST

ČL. 6. OGRANIČENJA PRIMAOCU FRANŠIZE – ugovorna i postugovorna zabrana konkurencije davaocu fr. (ugovorna kazna za prekršaj)

ČL. 7. TRAJANJE I OBNOVA UGOVORA

ČL. 8. POŠTENJE I SAVESNOST (GOOD FAITH)

ODELJAK 2 : KNOW-HOW

Čl. 9. OBAVEZE DAVAOCA FRANŠIZINGA

Čl. 10. OBAVEZE PRIMAOCU FRANŠIZINGA

ODELJAK 3: POBOLJŠANJA

Čl. 11. POBOLJŠANJA FRANŠIZE OD STRANE DAVAOCA FRANŠIZE

Čl. 12. POBOLJŠANJA OD STRANE PRIMAOCU FRANŠIZE

ODELJAK 4: TRGOVINSKI NAZIVI, ROBNİ ŽIGOVI I PATENTI

ČL. 13. GARANTIJE (UVERAVANJA) DAVAOCA FRANŠIZINGA I NJEGOVE OBAVEZE

ČL. 14. GARANTIJE(UVERAVANJA) PRIMAOCU FRANŠIZINGA I NJEGOVE OBAVEZE

ODELJAK 5: POMOĆ

ČL. 15. OBAVEZE DAVAOCA FRANŠIZINGA

ČL. 16. OBAVEZE PRIMAOCU FRANŠIZINGA

ODELJAK 6: SNABDEVANJE PROIZVODIMA

ČL. 17. PRAVO PRODAJE ODOBRENIH PROIZVODA OD STRANE DAVAOCA FRANŠIZINGA

ČL. 18. OBAVEZE DAVAOCA FRANŠIZINGA

ČL. 19. OBAVEZE PRIMAOCU FRANŠIZINGA

¹⁰⁰ The ICC Model International Franchising Contract, September 2000., Paris, France, ICC Publication N° 557.

ODELJAK 7: NAKNADE ZA FRANŠIZU / FINANSIJSKI IZVEŠTAJI

ČL. 20. POČETNA NAKNADA (INITIAL FEE)

ČL. 21. FRANŠIZING NAKNADE

ODELJAK 8: POVERLJIVOST

ČL. 22. OBAVEZA POVERLJIVOSTI (ČUVANJA POSLOVNIH TAJNI)

ODELJAK 9: OSIGURANJE

ČL. 23. OBAVEZA ODRŽAVANJA POLISE OSIGURANJA

ODELJAK 10: PRENOS SPORAZUMA

ČL. 24. PRENOS I USTUPANJE UGOVORA OD STRANE DAVAOCA FRANŠIZINGA

ČL. 25. PRENOS I USTUPANJE SPORAZUMA OD STRANE PRIMAOCIA FRANŠIZINGA

ODELJAK 11: VIŠA SILA

ODELJAK 12: PRESTANAK UGOVORA

ČL. 27. OSNOV ZA PREVREMENI PRESTANAK

ČL. 28. POSLEDICE/OBAVEZE POSLE PRESTANKA

ODELJAK 13: RAZNO

Čl. 29. ODVOJENOST ODREDBA SPORAZUMA

Čl. 30. CELOKUPAN SPORAZUM

Čl. 31. NEODUSTAJANJE

Čl. 32. MERODAVNO PRAVO

Čl. 33. NADLEŽNOST (Način rešavanja sporova)

ODELJAK 1: OPŠTE ODREDBE

ČLAN 1. DEFINICIJE

U smislu ovog Ugovora, sledeći izrazi imaju odgovarajuća dole izneta značenja

Delatnost: Navesti kategoriju proizvoda i/ili usluga.

Poverljive informacije: Informacije koje su definisane u članu 22.

Datum stupanja na snagu: Prema definiciji iz člana 7.1.

Viša sila: Prema definiciji iz člana 26.

Odobrene isporuke davaoca franšize: Proizvodi koje je proizveo ili plasira davalac franšize ili to čine snabdevači koje je davalac franšize odabrao u svrhu obavljanja delatnosti.

Bruto prodaja: Bruto promet ostvaren plasmanom svih proizvoda i usluga od strane primaoca franšize, fakturisanih ili nefakturisanih, izuzimajući porez na dodatu vrednost i druge poreze na promet, sve refundacije i naknade kupcima i sve popuste koje je primalac franšize učinio ili dao u sklopu bilo koje posebne promocijekoju je davalac franšize zahtevao ili odobrio.

Početna naknada: prema definiciji iz člana 20.

Početni period trajanja: Početno trajanje prema definiciji iz člana 7.

Priručnik: Priručnik za rad koji je izradio i koji povremeno menja i dopunjuje davalac franšize, a koji opisuje Sistem i obuhvata priručnik o proizvodima i isporukama i priručnik o nameštaju, uređalima i opremi.

Minimalni izdaci za oglašavanje: Prema definiciji iz člana 16.1.

Minimalna franšizna naknada: Prema definiciji iz člana 21.7.

Patenti: Patenti navedeni u delu B Dodatka

Prostorije: Predložena lokacija koju će primalac franšize koristiti za obavljanje delatnosti, predviđena u Dodatku.

Proizvodi: Kategorija proizvoda koje će primalac franšize isporučivati u toku obavljanja delatnosti, kao što je opisano u Dodatku, a davalac franšize može ovo povremeno menjati i dopunjavati putem pismenog obaveštenja.

Vlasnička prava: Paket prava industrijske i intelektualne svojine vezanih za robne žigove, trgovinske nazive, firme prodavnica, logotipe, oznake, modele, dizajn, autorska prava, know how, crteže, planove i patente koje je davalac franšize razvio i poseduje ih radi obavljanja delatnosti.

Usluge: kategorija usluga koje će primalac franšize pružati ili koristiti u toku obavljanja delatnosti, a opisane u Dodatku.

Sistem: Poverljive informacije i distinktivni poslovni format i metodi koje je davalac franšize razvio i realizovao u vezi sa delatnošću, koje obuhvataju određene operativne metode i tehnike, koje davalac franšize može dalje menjati, poboljšavati i razvijati.

Period trajanja sporazuma: Trajanje definisano u članu 7.

Teritorija: Teritorija navedena u dodatku.

Robni žigovi: Robni žigovi I njihove aplikacije navedene u delu A Dodatka.

ČLAN 2: USTUPANJE FRANŠIZE

Ovim davalac franšize ustupa pravo primaocu franšize, a primalac prihvata, da za vreme trajanja Ugovora obavlja delatnost na teritoriji, iz prostorija detaljnije opisanih u Članu 3.

ČLAN 3: PRAVA USTUPLJENA PRIMAOCU FRANŠIZE

Isključivo u svrhu obavljanja delatnosti iz prostorija, davalac franšize ustupa primaocu franšize sledeća prava za vreme trajanja Ugovora:

- a) pravo i licencu da koristi vlasnička prava i sistem
- b) pravo da prima sva dole navedena davaočeva posebna znanja i iskustva (know-how), obuku i pomoć
- c) pravo da prodaje odobrene proizvode davaoca franšize

Primalac franšize je dužan da prava ustupljena shodno Članu 3.1 koristi u skladu sa uslovima ovog Ugovora i da izvršava sve svoje obaveze predviđene Ugovorom.

Primalac franšize ne sme koristiti navedena prava u bilo koju svrhu osim za obavljanje delatnosti, niti ih sme koristiti posle prestanka ovog Ugovora, bez obzira na razlog njegovog prestanka.

Ustupanje svih ovih prava primaocu franšize uslovljeno je primaočevim potpunim poštovanjem obaveza predviđenih u napred navedenim Članovima 3.2 i 3.3.

ČLAN 4: PRAVNI POLOŽAJ PRIMAOCA FRANŠIZE

4.1 Primalac franšize obavlja svoje delatnosti kao nezavisni preduzetnik, u svoje ime i za svoj račun.

4.2 Primalac franšize nije zaposleni, ni zastupnik, ni predstavnik prodaje, niti ortak davaoca franšize i nijedna odredba ovog Ugovora ne može se tumačiti u tom smislu.

4.3 Primalac franšize se ne sme držati kao da ima neko od navedenih svojstava ili da ima ikakvo ovlašćenje da sklapa ugovore u ime davaoca franšize, da na bilo koji način obavezuje davaoca franšize prema trećim licima ili da prihvati bilo koju obavezu u ime davaoca franšize.

4.4 Primalac franšize je dužan da delatnost obavlja u skladu sa svim primenljivim zakonima i propisima i da, o svom trošku, zahteva, pribavlja i obnavlja sve dozvole, ovlašćenja i licence potrebne za obavljanje delatnosti.

ČLAN 5: TERITORIJALNA EKSKLUZIVNOST

5.1 Za vreme trajanja ovog Ugovora, davalac franšize neće imati niti ovlastiti nijedno lice, osim primaoca franšize, da obavlja delatnost na teritoriji ili da koristi bilo koje vlasničko pravo u vezi sa delatnošću koja je slična delatnosti na teritoriji.

5.2 Za vreme trajanja ovog Ugovora, davalac franšize ne sme isporučivati odobrene proizvode davaoca franšize trećim licima na teritoriji, niti ovlastiti bilo koje treće lice da plasira odobrene proizvode davaoca franšize na teritoriji prema metodu koji je jednak sa Sistemom ili mu je bitno sličan.

5.3 U smislu ove klauzule, u treća lica spadaju (ali ne isključivo) sva lica ili preduzeća, koja zakonski ili činjenično kontrolišu davaoca franšize, ili ih on kontroliše, ili su pod zajedničkom kontrolom sa davaocem franšize.

ČLAN 6: OGRANIČENJA PRIMAoca FRANŠIZE

6.1 Za vreme trajanja franšize, primalac franšize ne sme:

- a) da bez prethodnog pismenog odobrenja od davaoca franšize obavlja delatnost na bilo kojoj drugoj lokaciji osim u prostorijama;
- b) da obavlja delatnost drugačije osim u strogoj saglasnosti sa Sistemom;
- c) da bez predhodnog pismenog odobrenja od davaoca franšize obavlja iz prostorija bilo koju drugu aktivnost osim delatnosti koja je predviđena ovim Ugovorom;
- d) da koristi vlasnička prava na način koji nije vezan za obavljanje delatnosti predviđene Sporazumom;
- e) da izvan teritorije predviđene ovim Ugovorom traži kupce za proizvode i/ili usluge;
- f) da se, neposredno ili posredno, nezavisno ili kao nameštenik, u svoje ime ili ime bilo kog drugog lica, angažuje u sličnoj delatnosti na teritoriji na kojoj bi konkurisao nekom članu franšizne mreže, uključujući davaoca franšize;
- g) da stiče finansijske interese nad kapitalom konkurentskog preduzeća, koji bi primaocu franšize omogućili da utiče na ekonomsko ponašanje takvog preduzeća;
- h) da bez pismenog odobrenja od davaoca franšize obavlja bilo koju delatnost ili bude uključen u bilo koju delatnost osim delatnosti predviđene ovim Ugovorom.

6.2 Obaveze primaoca franšize iz Člana 6.1f) do 6.1g) traju u toku perioda od _____ posle prestanka ovog Ugovora, bez obzira na razlog prestanka, osim ako je sporazum ranije raskinut zbog primaoca franšize.

6.3 Ako primalac franšize prekši bilo koju odredbu sadržanu u Članu 6 i ako ne ispravi nedostatak u roku od _____ otkad ga je davalac franšize pismeno obavestio o prekršaju, primalac franšize je dužan da davaocu franšize isplati ugovornu kaznu izračunatu prema sledećoj formuli _____.

ČLAN 7: TRAJANJE I OBNOVA

7.1 A Podložno odredbama Članova 26 do 27, trajanje Ugovora započinje sa datumom _____ (u daljem tekstu: „datum stupanja na snagu“) i na snazi je za vreme od _____ godina (u daljem tekstu: „početno trajanje“).

AA Ovaj Ugovor se automatski obnavlja, pod istim uslovima, za uzastopne periode od _____ godina (pri čemu se svi naredni periodi trajanja zajedno sa početnim periodom trajanja ovde naziva „trajanje“), osim ako jedna ugovorna strana obavesti drugu stranu o svojoj nameri da ne obnovi Ugovor po isteku početnog ili tekućeg perioda trajanja, najmanje _____ meseci pre isteka, preporučenim pismom, uz potvrdu prijema, ili bilo kojim drugim sredstvom pismene komunikacije kojim se omogućava utvrđivanje tačnog datuma prijema obaveštenja (pri čemu otkazni rok teče od tog datuma).

AB Najmanje _____ meseci pre isteka početnog perioda trajanja ovog Ugovora ili bilo kog perioda posle toga, davalac franšize može izvršiti kontrolu primaočeve delatnosti, sistema, softvera, reklamni, marketinških i promotivnih programa, radi utvrđivanja da li odgovaraju tekućim standardima davaoca franšize. Ako primalac franšize odluči da nastavi obavljanje delatnosti posle isteka početnog perioda trajanja Ugovora, za

novi period od _____ godina, dužan je da, najkasnije _____ meseci pre isteka početnog perioda trajanja, završi sve potrebne modifikacije na razumno zadovoljstvo davaoca franšize. Pod uslovom da je primalac franšize pismeno obavestio davaoca franšize o takvoj odluci najkasnije _____ meseci pre isteka početnog perioda trajanja i da nije prekršio odredbe ovog Ugovora ili bilo koju njegovu izmenu ili dopunu, primalac franšize potpisuje davaočev tekući oblik ugovora o franšizi, koji u svemu zamenjuje ovaj Ugovor i čiji uslovi mogu biti drugačiji od uslova ovog Ugovora, uključujući bez ograničenja, izmenu plativih naknada i/ili promenu minimalnih troškova lokalnog oglašavanja i uvođenje dopunskih naknada. Pored toga, međutim, primalac franšize je dužan da tada umesto tekuće početne naknade plaća naknadu za produženje u visini od _____% od tada tekuće početne naknade, koju plaćaju novi primaoci franšize od istog davaoca.¹⁰¹

7.2 B Podložno odredbama Članova 27 i 28, Ugovor počinje sa datumom _____ (u daljem tekstu: „datum stupanja na snagu“) i traje neograničeno. Ovaj Ugovor se može raskinuti sredstvima komunikacije koja obezbeđuju dokaz o prijemu i datum prijema, najkasnije _____ meseci unapred. Kraj otkaznog roka mora se poklopiti sa krajem kalendarskog meseca.

ČLAN 8: SAVESNOST

8.1 U obavljanju svojih dužnosti prema ovom Ugovoru, ugovorne strane će postupati savesno i korektno.

8.2 Odredbe ovog Ugovora, kao i svaka izjava ili uveravanje ugovornih strana u vezi sa njim, tumačiće se savesno.

ODELJAK 2: KNOW-HOW

ČLAN 9: OBAVEZE DAVAOCA FRANŠIZE

9.1 Na dan stupanja Ugovora na snagu, a podložno plaćanju početne naknade od strane primaoca franšize, davalac franšize će uručiti primaocu franšize paket za puštanje u rad, tj. sav relevantan know-how, uključujući pismene tehničke informacije, finansijske podatke, priručnik i sve druge specifikacije koje se posebno odnose na Sistem i vlasnička prava i njihovo korišćenje, kojima davalac franšize raspolaže na dan stupanja Ugovora na snagu.

9.2 Davalac franšize je dužan da svaki know-how koji nije dostavljen prema Članu 9.1, kao što su opšte znanje i iskustvo, prenese primaocu franšize na način predviđen u Članovima 9.4, 9.8, i 15.1 do 15.5.

9.3 Primalac franšize nema pravo da, bez prethodne pismene saglasnosti davaoca franšize, u bilo kojoj zemlji sveta prijavljuje patente, autorska prava, dizajn i/ili robne žigove, niti da stiče bilo koja druga prava intelektualne svojine koja se odnose na takav know-how, vlasnička prava i/ili Sistem.

¹⁰¹ Početni period trajanja i period trajanja sukcesornog sporazuma o franšizi ovde se naziva „period trajanja“.

9.4 Po stupanju na snagu, a podložno plaćanju početne naknade od strane primaoca franšize, davalac franšize obezbeđuje primaocu:

- a) savet o izboru lokacije i pomoć u pribavljanju prostorija, po potrebi;
- b) planove i specifikacije unutrašnjeg rasporeda, nameštaja i opreme prostorija koji nisu obuhvaćeni priručnikom;
- c) opšti nadzor nad građevinskim radovima i radovima na preuređenju vezanim za prostorije koje davalac franšize smatra odgovarajućim;
- d) savet o početnim zalihama za započinjanje delatnosti;

9.5 Po stupanju na snagu, a podložno plaćanju početne naknade od strane primaoca franšize, davalac franšize će pozajmiti primaocu franšize jedan primerak Priručnika. Davalac franšize ima pravo da povremeno ažurira Priručnik, pod uslovom da primaocu franšize pozajmi sve pismene pojedinosti o ažuriranju.

9.6 Po stupanju Ugovora na snagu, a podložno plaćanju početne naknade od strane primaoca franšize, davalac franšize će pozajmiti primaocu _____. (navesti materijale za započinjanje delatnosti, koji se daju na pozajmicu).

9.7 Davalac franšize će snabdeti primaoca franšize specifičnim potrepštinama u pogledu kancelarijskog materijala i faktura za korišćenje u vezi sa obavljanjem delatnosti.

9.8 Po stupanju Ugovora na snagu, a podložno plaćanju početne naknade od strane primaoca franšize, davalac franšize će obezbediti početnu obuku radi podučavanja primaoca franšize o Sistemu u skladu sa pojedinostima iznetim u Dodatku 7. Ovu obuku će pohađati najmanje _____ lica u periodu od _____ dana, u dane i na lokacijama koje odredi davalac franšize. Troškove obuke snosi davalac franšize, izuzev troškova puta i smeštaja koji padaju na teret primaoca franšize.

ČLAN 10: OBAVEZE PRIMAOCA FRANŠIZE

10.1 Primalac franšize je dužan da se maksimalno zalaže za unapređenje i širenje svoje delatnosti na teritoriji, da saraduje sa davaocem franšize i štiti njegove interese sa marljivošću ozbiljnog privrednika.

10.2 Primalac franšize je dužan da svoje snabdevače isplaćuje u skladu sa dogovorenim uslovima plaćanja.

10.3 Primalac franšize je dužan da delatnost obavlja u punoj saglasnosti sa svim operativnim sistemima, Postupcima, politikama, metodima i uslovima propisanim u Sistemu i u Priručniku, čiji uslovi se smatraju ugrađenim u ovaj Ugovor kao njegov sastavni deo, kao i u svim dopunskim biltenima, obaveštenjima, revizijam, izmenama, ili dopunama Sistema ili Priručnika.

10.4 Primalac franšize potvrđuje da će Priručnik i navedeni dopunski materijal sve vreme ostati u isključivom vlasništvu davaoca franšizen i da će davalac franšize sve vreme ostati vlasnik autorskog prava na njima.

10.5 Primalac franšize će neprekidno obavljati delatnost u dane i sate koje davalac franšize odredi:

- A) u Priručniku
- B) povremeno

10.6 Primalac franšize je dužan da o svom trošku adaptira i opremi prostorije, u strogoj saglasnosti sa davaočevim specifikacijama, kako je predviđeno u Priručniku i/ili kako davalac franšize odredi Članom 9.4. Primalac franšize je dužan da koristi samo one oznake, materijale za izlaganje, promotivnu literaturu, opremu, materijal za prodajna mesta i ostale predmete, koje je davalac franšize dostavio u svrhu započinjanja delatnosti ili koje je davalac franšize pismeno odobrio i da, na pismeni zahtev davaoca franšize, odmah prestane sa korišćenjem ili izlaganjem svih tih oznaka, materijala ili predmeta.

10.7 Primalac franšize je dužan da, o svom trošku, održava čistoću prostorija, kao i da održava ispravnost unutrašnjeg rasporeda, opreme i instalacija u skladu sa davaočevim uputstvima, kako je predviđe Priručnikom.

10.8 Primalac franšize ne sme promeniti ni preurediti prostorije ili njihov unutrašnji raspored ili opremu i instalacije, ugraditi ili menjati bilo kakvu opremu, montirati ili postaviti bilo koju oznaku ili drugi materijal za prodajna mesta bez prethodne pismene saglasnosti davaoca franšize, a svaka takva promena, preuređenje, montaža ili ugradnja mora se izvršiti samo u skladu sa planovima i specifikacijama koje su predhodno dostavljene davaocu i on ih odobrio.

10.9 Primalac franšize je dužan da u obavljanju delatnosti koristi isključivo kancelarijski materijal i fakture koje mu je dostavio davalac franšize.

10.10 Primalac franšize je dužan da zaposli dovoljan broj lica sa odgovarajućim kvalifikacijama za obavljanje delatnosti u skladu sa Sistemom i uputstvima davaoca franšize, kako je predviđeno u Priručniku, kao i da zadovoljava svu potražnju svojih kupaca.

10.11 Primalac franšize je dužan da obezbedi da svi zaposleni budu dobro odeveni, da izgledaju čisto i uredno i da su učtivi prema kupcima.

10.12 Primalac franšize je obavezan da pohađa početnu obuku predviđenu Članom 3, kao i da obezbedi da je pohađaju odgovarajući pojedinci.

10.13 Primalac franšize je dužan da davaocu franšize i njegovim propisno ovlašćenim predstavnicima dozvoli neograničen pristup prostorijama davaoca franšize najmanje _____puta godišnje, u toku redovnog radnog vremena, kako bi omogućio davaocu franšize da proveri da li se primalac franšize pridržava uslova Sporazuma i davaočevih standarda kontrole kvaliteta.

10.14 Primalac franšize je dužan da brzo postupi prema svakom razumnom zahtevu davaoca franšize za informacije i da ne prikrije nijednu informaciju koja se odnosi na obavljanje delatnosti davaoca franšize. Primalac franšize je dužan da davaocu franšize dostavi kopiju ovog Ugovora i jednu overenu kopiju svih dokumenata, u meri u kojoj je takvo dostavljanje potrebno za proveru tačnosti izveštaja iz Člana 10.

ODELJAK 3: POBOLJŠANJA

ČLAN 11: POBOLJŠANJA OD STRANE DAVAOCA FRANŠIZE

U slučaju da davalac franšize izvrši bilo koje poboljšanje Sistema, dužan je da ga dez odlaganja dostavi primaocu franšize, a primalac je dužan da bez odlagnja koristi sva takva poboljšanja, bez ikakvih daljih naknada, troškova ili plaćanja, u vreme i na način koji davalac franšize pismeno odredi.

ČLAN 12: POBOLJŠANJA OD STRANE PRIMAOCA FRANŠIZE

Primalac franšize je dužan da obavesti davaoca franšize o svim poboljšanjima Sistema koje namerava da izvrši, u cilju postizanja boljeg obavljanja delatnosti, i da davaocu franšize bez naknade ustupi trajnu, isključivo i svetsku licencu, koja se odnosi na ta poboljšanja, uključujući i pravo sublicenciranja.

ODELJAK 4: TRGOVINSKI NAZIVI, ROBNİ ŽIGOVI I PATENTI

ČLAN 13: UVERAVANJA DAVAOCA FRANŠIZE / OBAVEZE DAVAOCA FRANŠIZE

13.1 Davalac franšize uverava:

- a) da je vlasnik prava nad trgovinskim nazivima i robnim žigovima i patentima, ukoliko postoje, uključujući pravo da licencira te trgovinske nazive, robne žigove i patente.
- b) da su trgovinski nazivi, robni žigovi i patenti, ukoliko postoje, legalno registrovani na teritoriji u skladu sa registracijom pomenutom u delu B Dodatka.
- c) da, koliko je davaocu franšize poznato, korišćenje prava ustupljenih prema Članu 2 ovog Ugovora od strane primaoca franšize ne povređuje prava nijednog trećeg lica na teritoriji.
- d) da mu, u vreme zaključenja ovog Ugovora, nije poznato da postoji bilo kakva tužba, potraživanje ili postupak pokrenut ili zaprećen u vezi sa bilo kojim trgovinskim nazivima, robnim žigovima i patentima, ukoliko postoje.

13.2 Davalac franšize se obavezuje da o svom trošku obnovi na teritoriji registraciju robnih žigova, trgovinskih naziva i patenata, ukoliko postoje, koja dospeva u toku perioda trajanja Sporazuma.

ČLAN 14. UVERAVANJE PRIMAOCA FRANŠIZE/ OBAVEZE PRIMAOCA FRANŠIZE

14.1 Primalac franšize potvrđuje da je davalac franšize vlasnik svih vlasničkih prava i interesa na Sistemu i gudvila¹⁰² povezanog sa ovim, kao i da će prava na trgovinskim nazivima, robnim žigovima i patentima, ukoliko postoje, s sve vreme ostati u isključivom vlasništvu davaoca franšize.

14.2 Primalac franšize je dužan da trgovinske nazive, robne žigove i ostala vlasnička prava koristi samo onako kako to davalac franšize zahteva ili odobri ili dozvoli i samo u vezi sa obavljanja delatnosti.

¹⁰² Goodwill je razlika između vrednosti neke kompanije na tržištu dionica u određenom vremenu i njezine računovodstveno utvrđene neto imovine. To je premija koju kupac mora da plati iznad neto imovine kompanije zbog njegove reputacije na tržištu, marke, stručnosti menadžmenta i zaposlenih te opšteg know-how.

14.3 Primalac franšize ne sme registrovati niti pokušati da registruje nijedan trgovinski žig, trgovinski naziv ili bilo koje drugo vlasničko pravo u ime davaoca franšize ili u ime bilo kog drugog lica, firme, subjekta ili korporacije.

14.4 Primalac franšize ne sme, bez prethodne pismene saglasnosti davaoca franšize, registrovati nikakav naziv kompanije ili robni žig, niti koristiti bilo koji poslovni naziv u kojem je sadržan bilo koji trgovinski naziv ili robni žig ili drugo vlasničko pravo ili drugi takav naziv ili žig ili koji sadrži bilo koji naziv koji slično zvuči, te svojom sličnošću može stvoriti zabunu ili nelojalno konkurisati bilo kom robnom žigu ili trgovinskom nazivu ili drugim takvim žigovima i nazivima.

14.5 Primalac neće koristiti druge robne žigove i/ili trgovinske nazive i/ili obeležja, dizajn, logotip, osim vlasničkih prava, trgovinskih naziva i robnih žigova ili bilo koji drugih naziva ili žigova, koje je davalac franšize odredio kao deo Sistema u obavljanju delatnosti.

14.6 Ako primalac franšize dozna za bilo koju povredu ili opasnost od povrede bilo kog robnog žiga, trgovinskog naziva ili bilo kog drugog registrovanog vlasničkog prava ili za bilo koju drugu radnju koja predstavlja nelojalnu konkurenciju, ili za bilo koju radnju za koju postoji verovatnoća da će narušiti goodwill ili ugled bilo kog robnog žiga ili trgovinskog naziva ili je povezan sa njima, ili za bilo koje potraživanje od strane trećeg lica u vezi sa korišćenjem bilo čega napred navedenog na teritoriji, primalac franšize je dužan da bez odlaganja dostavi davaocu franšize sve pojedinosti o takvoj okolnosti.

14.7 Davalac franšize će voditi sve postupke u vezi sa robnim žigovima ili trgovinskim nazivima ili patentima, ili bilo kojim drugim vlasničkim pravima ili bilo kojim drugim takvim nazivom, žigom ili patentom i odlučivaće premo svojoj isključivoj diskreciji koju akciju će preduzeti u vezi sa bilo kojom povredom napred navedenog ili bilo kojim potraživanjem trećih lica u vezi sa tim.

14.8 Primalac franšize će pružati davaocu franšize punu pomoć i saradnju u svakoj akciji, potraživanju ili postupku pokrenutom ili zaprećenom u vezi sa bilo kojim robnim žigom ili trgovinskim nazivom ili patentom, ili bilo kojim drugim registrovanim vlasničkim pravom ili bilo kojim drugim takvim nazivom, žigom ili patentom i na zahtev davaoca franšize pridružiće se davaocu franšize u takvoj akciji ili postupku, pod uslovom da ima osnov za postupak shodno primenjivom pravu - pri čemu se podrazumeva da će davalac franšize snositi troškove u vezi sa ovom pomoći/akcijama.

14.9 Za vreme trajanja Ugovora, primalac franšize mora da izričito identifikuje kao primalac licence (a ne vlasnik) robnih žigova i trgovinskih naziva na svim fakturama, narudžbenicama, priznanicama, poslovnom kancelarijskom materijalu i ugovorima, kao i da istakne obaveštenje čiji oblik, sadržinu i lokaciju je pismeno odredio davalac franšize.

14.10 Po zaključenju Ugovora, primalac franšize je dužan da o svom trošku organizuje pribavljanje i registraciju zvanične licence robnog žiga u registru ili registrima robnih žigova na teritoriji i da izvrši sve ostale upise u skladu sa nacionalnim pravom, koji su potrebni za održavanje njegovog statusa primaoca licence.

14.11 Primalac franšize se mora pridržavati uputstva davaoca franšize prilikom upisivanja u registar i održavanja registracija svih potrebnih trgovinskih naziva i robnih žigova i mora obezbediti sve dokumente koje

davalac franšize ili njegov pravni savetnik smatraju potrebnim za zaštitu robnih žigova ili trgovinskih naziva i za održavanje kontinuiteta.

14.12 Primalac franšize izričito potvrđuje i prihvata:

a) da je svaki *goodwill* koji nastane iz korišćenja vlasničkih prava od strane primaoca franšize u skladu sa Sistemom isključivo u korist davaoca franšize i da se, po isteku i/ili raskidu ovog Ugovora, nikakav novčani iznos neće pripisati ili pridodati bilo kom *goodwill* u vezi sa korišćenjem Sistema ili vlasničkih prava od strane primaoca franšize.

b) da davalac franšize zadržava pravo da doda i/ili zameni razna vlasnička prava za korišćenje u identifikovanju Sistema i delatnosti, koja se obavlja na osnovu Sistema.

ODELJAK 5: POMOĆ

ČLAN 15: OBAVEZE DAVAOCA FRANŠIZE

15.1 Davalac franšize je dužan da obezbedi do _____ članova ekipe za držanje obuke za _____ radnih dana nadzora i pomoći na licu mesta pre i za vreme otvaranja.

15.2 Za vreme trajanja Ugovora, predstavnik davaoca franšize zadužen za terensku podršku sastajće se sa primaocem franšize, u njegovim prostorijama, najkasnije _____ puta godišnje.

15.3 Sama poseta će svaki put obuhvatit opšte razmatranje razvoja delatnosti i poboljšanja Sistema, kao i:

- razmatranje ostvarenja ciljeva zacrtanih na poslednjem sastanku;
- pregled prostorija;
- dopunsku obuku;
- utvrđivanje uspeha i slabosti primaoca franšize;
- utvrđivanje ciljeva koje treba realizovati do sledeće posete;
- utvrđivanje potreba i problema primaoca franšize;
- jačanje smernica kontrole kvaliteta.

15.4 Bez štete po napred navedeno, davalac franšize je dužan da ima razumevanja za primaočeve razumne zahteve za pomoć i savete.

15.5 Davalac franšize je takođe dužan da nastoji da primaocu franšize obezbedi dopunsku posebnu obuku, na njegov zahtev, radi zadovoljavanja posebnih potreba, na isključivi trošak primaoca, u dane i na lokacijama koje odredi davalac franšize.

15.6 Davalac franšize će podržati otvaranje primaočevog preduzeća putem reklamne kampanje _____ dana pre otvaranja, koja podrazumeva izdatke od najmanje _____.

15.7 Davalac franšize će promovisati delatnost na međunarodnom, nacionalnom i regionalnom nivou, putem odgovarajućeg oglašavanja i promotivnih akcija i obaveštavaće primaoca o tim akcijama _____ meseci pre njihovog pokretanja, a pre pokretanja tih akcija blagovremeno će dostavljati primaocu franšize sav odgovarajući promotivni materijal.

ČLAN 16: OBAVEZE PRIMAOCA FRANŠIZE

16.1 Primalac franšize je dužan da utroši najmanje ____% od svoje kvartalne bruto prodaje na lokalni marketing i promociju delatnosti.

16.2 Primalac franšize je dužan da davaocu franšize podnosi na predhodnu saglasnost sve predložene marketinške i promotivne kampanje i materijale, kako je određeno u Priručniku ili na drugi način.

16.3 Primalac franšize je dužan da svakog kvartala isplaćuje davaocu franšize ____% od bruto prodaje, kao doprinos promotivnim aktivnostima davaoca franšize u vezi sa delatnošću.

ODELJAK 6: SNABDEVANJE PROIZVODIMA¹⁰³

ČLAN 17: PRAVO PRODAJE ODREĐENIH PROIZVODA DAVAOCA FRANŠIZE

Shodno uslovima izloženim u daljem tekstu, ovim davalac franšize ustupa primaocu franšize pravo da koristi, prodaje i/ili distribuira odobrene proizvode davaoca franšize, isključivo u svrhu obavljanja delatnosti iz prostorija.

ČLAN 18: OBAVEZE DAVAOCA FRANŠIZE

18.1 Davalac franšize će snabdevati primaoca franšize odobrenim proizvodima davaoca franšize i/ili obezbediti da odobreni proizvodi davaoca budu isporučivani primaocu franšize u roku od najviše ____ dana od datuma prijema narudžbine.

18.2 Svako snabdevanje primaoca franšize odobrenim proizvodima davaoca franšize od strane davaoca reguliše se davaočevim opštim uslovima prodaje sadržanim u Dodatku 9, koje davalac franšize može povremeno menjati i/ili svako snabdevanje odobrenim proizvodima davaoca franšize od strane snabdevača koga je odabrao davalac franšize reguliše se opštim uslovima prodaje tog snabdevača sadržanim u Dodatku 9, a rečeni snabdevač ih može povremeno menjati.

ČLAN 19: OBAVEZE PRIMAOCA FRANŠIZE

19.1 Primalac franšize će osnovati i održavati odgovarajuću organizaciju za prodaju proizvoda i kad je podesno, posleprodajne usluge, sa svim potrebnim sredstvima i osobljem neophodnim da se obezbedi izvršenje obaveza iz ovog Ugovora.

19.2 Radi obezbeđivanja visokog nivoa kvaliteta usluga i maksimalne efikasnosti cena, davalac franšize i/ili snabdevači koje je on odabrao biće povlašćeni snabdevač proizvodima, ali primalac franšize može kupovati proizvode i od drugih dobavljača, pod uslovom da se strogo pridržavaju davaočevih specifikacija kvaliteta izloženih u Dodatku 10 i da primalac franšize može pokazati, na razumno zadovoljstvo davaoca franšize, da su održani potrebna jednoobraznost i kvalitet.

¹⁰³ Ovaj odeljak se primenjuje samo ako su ugovorne strane odlučile da u Ugovor ugrade klauzulu 3.1c.

19.3 Primalac franšize ne sme menjati, modifikovati ili krivotvoriti odobrene proizvode davaoca franšize.

19.4 Primalac franšize je dužan da, najkasnije do _____, dostavi davaocu franšize procenu narudžbina koje davaocu franšize treba dati za proizvode za narednih _____ meseci. Davalac franšize nije u obavezi da snabdeva primaoca franšize odobrenim proizvodima davaoca franšize u količini koja premašuje _____ % od procenjene količine za svaki mesec.

19.5 Radi zadovoljavanja potreba kupaca, primalac franšize će držati zalihu proizvoda koju davalac franšize bude propisao, a koja predstavlja ukupnu vrednost od _____ za prvu godinu i _____ % od godišnje bruto prodaje za svaku narednu godinu.

19.6 Iako davalac franšize ima pravo da predlaže preprodajne cene proizvoda, primalac franšize je slobodan da određuje svoje cene za maloprodaju proizvoda.

19.7 Primalac franšize može da, posle datuma prestanka ovog ugovora, snabdeva svoje kupce proizvodima ili im pruža usluge ako je narudžbina za te proizvode ili usluge već primljena do tog datuma, pod uslovom, međutim, da o tome podnese izveštaj davaocu franšize kao što je ovde predviđeno i da mu isplati naknadu zarađenu od tog posla.

19.8 Primalac franšize je dužan da se maksimalno zalaže na postizanju bruto prodaje navedene u Dodatku 12 u prvoj godini posle datuma stupanja Sporazuma na snagu. Obim prodaje za svaku narednu godinu utvrđivaće se dogovorom dveju strana.

ODELJAK 7: NAKNADA ZA FRANŠIZU/FINANSIJSKI IZVEŠTAJI

ČLAN 20: POČETNA NAKNADA

20.1 Za dobijanje prava da koristi Sistem i robne žigove davaoca franšize, primalac franšize će isplatiti davaocu franšize početnu naknadu za franšizu u visini od _____.

20.2 Primalac franšize će početnu naknadu isplatiti davaocu franšize u vreme potpisivanja ovog Ugovora. Početna naknada se smatra zarađenom po prijemu od strane davaoca franšize i nepovratnom.

ČLAN 21: FRANŠIZING NAKNADE

21.1 Za prava ustupljena ovim Ugovorom, primalac franšize će davaocu franšize plaćati naknadu _____ (navesti vremenski period) u visini od _____ % od bruto prodaje u predhodnom kvartalu.

21.2 U roku od ___ dana po isteku _____ (navesti vremenski period), primalac franšize će dostaviti davaocu franšize tačan izveštaj o kvartalnoj bruto prodaji i iznosu dospеле naknade.

21.3 Primalac franšize će iznos naknade dospele za taj kvartal doznačiti u _____ (označiti valutu), istovremeno sa slanjem navedenog izveštaja.

21.4 Naknada se plaća zajedno sa porezom na dodatu vrednost ili drugim dažbinama plativim na nju.

21.5 U slučaju neplaćanja, dospeli iznos će donositi kamatu po stopi od ___%, bez predhodnog pismenog obaveštenja, od datuma dospeća plaćanja do izvršenja plaćanja, uz mesečno kumuliranje kamate na glavnici i kamate na kamatu.

21.6 U slučaju raskida ovog Ugovora, primalac franšize je saglasan da isplati davaocu franšize sve dospele naknade plative do datuma raskida i da podnese pismeni izveštaj na gore predviđen način.

ODELJAK 8: POVERLJIVOST

ČLAN 22: OBAVEZA POVERLJIVOSTI

22.1 Primalac franšize potvrđuje da su sve informacije koje je davalac franšize dostavio u skladu sa ovim Ugovorom strogo poverljive i da se sa njima ima tako postupati.

22.2 Međutim, ne smatraju se poverljivim informacijama:

- a) sve informacije za koje primalac franšize može dokazati da su na dan prijema tih informacija bile u njegovom posedu ili su obelodanjene u javnosti, ili su postale deo javnog domena na način koji ne predstavlja kršenje obaveze poverljivosti koju primalac franšize ima prema davaocu franšize.
- b) sve informacije koje se nužno otkrivaju kupcima kao neizbežan rezultat obavljanja delatnosti.

22.3 Shodno tome, primalac franšize ne sme neposredno ili posredno otkriti poverljive informacije nijednom trećem licu osim svom osoblju ili drugim licima koje izvršavaju obaveze iz ovog Ugovora, pod uslovom da primalac franšize obezbedi da, pred dobijanja poverljivih informacija, to osoblje ili lica koja izvršavaju obaveze izložene u ovom Ugovoru prihvate iste obaveze poverljivosti i nekorišćenja poverljivih informacija kao što su one koje su nametnute ovim Ugovorom i da se pred davaocem franšize obavežu na poverljivost, u obliku koji njemu odgovara.

22.4 Primalac franšize je dužan da obezbedi da ni on niti bilo ko od njegovog osoblja ili drugo lice koje izvršava obaveze iz ovog Ugovora ne koristi nijednu poverljivu informaciju u bilo koju drugu svrhu osim u svrhu dozvoljene ovim Ugovorom.

22.5 U svakom slučaju, primalac franšize je neposredno odgovoran primaocu franšize za svako otkrivanje ili korišćenje poverljivih informacija od strane svog osoblja ili drugih lica koja on kontroliše ili su pod njegovom kontrolom, čak i posle odlaska tih zaposlenih, uključujući raskid ugovora o radu od strane primaoca franšize.

22.5 U svakom slučaju, primalac franšize je neposredno odgovora primaocu franšize za svako otkrivanje ili korišćenje poverljivih informacija od strane svog osoblja ili drugih lica koja on kontroliše ili su pod njegovom kontrolom, čak i posle odlaska tih zaposlenih, uključujući raskid ugovora o radu od strane primaoca franšize.

22.6 Primalac franšize ne sme otkriti niti u bilo koju svrhu koristiti poverljive informacije, ne samo za vreme trajanja Ugovora nego i posle njegovog prestanka, bez obzira na razlog za prestanak, kao ni posle prenosa ovog Ugovora na osnovu Člana 25.

ODELJAK 9: OSIGURANJE

ČLAN 23: OBAVEZE ODRŽAVANJA POSLE OSIGURANJA

23.1 A Primalac franšize je dužan da kod uglednog osiguravajućeg društva, koje odobri davalac franšize, izvadi polis osiguranja protiv rizika, podložno onim minimalnim osiguranim iznosima i drugim uslovima koji mogu biti predviđeni u Priručniku, **koja polisa se odnosi ali nije ograničena** na:

- a) odgovornost u vezi sa osobljem i trećim licima;
- b) oštećenje ili uništenje prostorija;
- c) ostala osiguranja, koja mogu biti navedena u Priručniku.

23.1 B Primalac franšize je dužan da izvadi i održava standardno osiguranje, koje je davalac franšize organizovao za svoje primaocce franšize, kako je opisano u Priručniku.

23.2 Primalac franšize je dužan da davaocu franšize dostavi fotokopiju ove polise osiguranja i svih njenih produženja.

23.3 Primalac franšize je dužan da blagovremeno uplati sve premije plative prema rečenoj polisi osiguranja i da odmah dostavi davaocu franšize dokaz o uplati.

23.4 U ovoj polisi se navodi interes davaoca franšize i predviđa se da će davalac franšize dobiti otkazni rok od najmanje _____ dana.

23.5 Ukoliko davalac franšize dobije naknadu štete po osnovu zahteva za naknadu gubitka profita, primalac franšize će proslediti davaocu franšize _____ % od te naknade štete, kao doprinos pokrivanja gubitka dohotka koji je davalac franšize pretrpeo zbog ovoga.

ODELJAK 10: PRENOS SPORAZUMA

ČLAN 24: PRENOS SPORAZUMA OD STRANE DAVAOCA FRANŠIZE

Davalac franšize ima pravo da bilo koju korist i/ili obavezu predviđenu ovim Ugovorom prenese na treće lice (pod uslovom da se prenesu vlasnička prava), podložno međutim obavezi davaoca franšize, da o ovom prenosu pismeno obavesti primaoca franšize najkasnije ____ dana od datuma stupanja prenosa na snagu.

ČLAN 25: PRENOS SPORAZUMA OD STRANE PRIMAOCA FRANŠIZE

25.1 Ovaj sporazum se zaključuje lično sa primaocem franšize, koji stoga ne sme da, bez prethodne pismene saglasnosti davaoca franšize, prenese, sublicencira ili podugovori sa bilo kojim trećim licem, besplatno ili drugačije, sva prava i obaveze ili deo prava i obaveza predviđenih ovim ugovorom. U treća lica spadaju sva lica ili korporacije koje kontrolišu primaoca franšize, koja on kontroliše ili koja su pod zajedničkom kontrolom sa njima.

25.2 U ovakav zabranjen prenos spadaju prenosi zbog smrti, nesposobnosti za rasuđivanje ili invalidnosti primaoca franšize, ili nekog od akcionara, ako je primalac franšize korporacija. Ako rečeni prenos nema saglasnost davaoca franšize, izvršitelj, staratelj ili lični predstavnik tog lica preneće interes primaoca franšize na treće lice, koje je odobrio davalac franšize, u roku od šest meseci od smrti, nesposobnosti za rasuđivanje ili invalidnost.

25.3 Primalac franšize je dužan da u obaveštavanju davaocu franšize unese punu adresu potencijalnog primaoca prenosa i uslove akvizicije, kao i sve dalje informacije koje je davalac franšize zahtevao. Davalac franšize je dužan da o svojoj odluci obavesti primaoca franšize putem preporučenog pisma uz potvrdu prijema, najkasnije ____ meseci po prijemu zahteva primaoca franšize za prenos. Čutanje davaoca franšize smatra se odbijanjem predloga davaoca franšize.

25.4 S obzirom na prirodu ovog Ugovora, davalac franšize ima apsolutno diskreciono pravo da razmotri potencijalnog primaoca prenosa i uslove predloženog prenosa. U ponudi prenosa mora se navesti da će potencijalni primalac prenosa preuzeti sva prava i obaveze primaoca franšize, kako u odnosu na prošlost, tako i u odnosu na budućnost. U slučaju ponude podugovaranja, ona mora sadržati izričit pristanak potencijalnog primaoca prenosa da će poštovati klauzulu o poverljivosti iz Člana 22.

25.5 U slučaju da se davalac franšize saglasi sa predloženim prenosom, primalac franšize je dužan:

- a) da u roku od ____ dana plati davaocu franšize naknadu za prenos od _____, što pokriva troškove administracije, obuke i pomoći, koja će biti pružena primaocu prenosa;
- b) da se pridržava obaveza o zabrani konkurencije iz Članova 6.1 d) i 6.1 e) na teritoriji;
- c) da ostane zajednički odgovoran sa primaocem prenosa u pogledu svih obaveza nastalih preobaveštavanja o odobrenju prenosa od strane davaoca franšize.

ODELJAK 11: VIŠA SILA

ČLAN 26: OSNOV ZA ISKLJUČENJE ODGOVORNOSI I POSLEDICE

26.1 Viša sila je definisana u Dodatku 13.

ODELJAK 12: PRESTANAK

ČLAN 27: OSNOV ZA PREVREMENI PRESTANAK

27.1 Ako bilo koja ugovorna strana u bilo koje vreme počini materijalnu povredu bilo kog ovde sadržanog uslova ili obećanja i ne ispravi nedostatak u roku od ___ otkada je druga strana dostavila pismeno obaveštenje o tome, važenje ovog Ugovora će automatski prestati po isteku napred navedenog perioda.

27.2 Bez štete po primenu Člana 27.1, davalac franšize ima pravo da raskine Ugovor, sa neodložnim dejstvom putem pismenog obaveštavanja primaoca franšize u tom smislu:

- a) ako je primalac franšize u likvidaciji, ili je postao nesolventa, ili je podvrgnut bilo kom drugom postupku nesolventnosti ili bankrotstva, ili traži bilo kakvu zaštitu od svojih poverilaca, ili je u nemogućnosti da isplati svoje dugove po njihovom dospeću;
- b) ako primalac franšize obustavi poslovanje ili drugačije izgubi pravo na obavljanje delatnosti i jurisdikciji u kojoj se nalaze njegove prostorije.

27.3 Ako bilo koje treće lice stekne celokupni akcijski kapital ili deo akcijskog kapitala ili drugu imovinu ili interese primaoca franšize, ili ako dođe do znatne promene u raspodeli prava glasa primaoca franšize, ili ako se primalac franšize integriše sa bilo kojim trećim licem, ili ako predstoji promena vlasništva, ___% ili više akcija u primaocu franšize u odnosu na vlasništvo koje je postojalo na dan ovog Ugovora, bez prethodne pismene saglasnosti davaoca franšize, davalac franšize može, na osnovu svoje diskrecije, raskinuti ovaj Ugovor sa neodložnim dejstvom.

ČLAN 28: POSLEDICE/OBAVEZE POSLE PRESTANKA

Po raskidu ili isteku ovog Ugovora, odmah prestaju sva prava koja su Ugovorom ustupljena primaocu franšize, a primalac franšize mora poštovati i izvršiti sledeće podložno Članu 19.7:

28.1 Primalac franšize mora odmah prestati da obavlja delatnost i po tom se ne sme, neposredno ili posredno, predstavljati u javnosti ili ponašati kao primalac franšize od davaoca franšize.

28.2 Primalac franšize mora odmah i trajno prestati da na bilo koji način koristi bilo koji format, poverljive metode, baze podataka o kupcima, programe, literaturu, postupke i tehnike vezane za Sistem, trgovinske nazive/robne žigove i sva druga vlasnička prava i distinktivnu radnu odeću, obrasce, slogane, uniforme, obeležja, simbole ili naprave vezane za Sistem. Naročito, primalac franšize mora prestati da koristi sve

reklamne materijale ili promotivne oznake, uniforme, kancelarijski materijal, obrasce i sve druge predmete na kojima su prikazani robni žigovi/trgovinski nazivi vezan sa Sistemom. U slučaju da nastavi da obavlja delatnost ili kasnije počne da obavlja neku drugu delatnost, primalac franšize ne sme koristiti ni jednu reprodukciju, patvorinu, kopiju ili imitaciju robnih žigova ili trgovinskih naziva ili radnu odeću, ili uopšte bilo koja vlasnička prava, ni u vezi sa bilo kojom drugom delatnošću niti u promociju bilo koje druge delatnosti, ako postoji verovatnoća da će to stvoriti zabunu, grešku ili obmanu ili da će umanjiti ekskluzivna prava davaoca franšize nad robnim žigovima ili trgovinskim nazivima ili radnoj odeći i obavezuje se da neće koristiti nikakvu oznaku porekla ili opis ili prikaz kojim se lažno sugerira ili predstavlja udruženost ili povezanost sa davaocem franšize.

28.3 Primalac franšize je dužan da preduzme akciju potrebnu za prenos davaocu franšize ili drugim licima koje je on odredio, ili da poništi svaki preuzeti naziv ili ekvivalentnu registraciju koja sadrži robne žigove ili trgovinske nazive ili bilo koji drugi robni žig, trgovinski naziv ili uslužni žig davaoca franšize, kao i da dostavi davaocu franšize zadovoljavajući dokaz o izvršenju ove obaveze u roku od ____ dana od raskida ili isteka ovog Ugovora.

28.4 Primalac franšize mora brzo isplatiti sve iznose koje duguje davaocu franšize i njegovim filijalama, podružnicama i snabdevačima.

28.5 Primalac franšize je dužan da odmah vrati davaocu franšize sve kopije svih vlasničkih materijala koje je davalac franšize predao primaocu franšize prema ovom Ugovoru, uključujući Priručnik, evidenciju, dosijee, uputstva, prepisku, bazu podataka o kupcima, brošure, sporazume, izjave u vezi sa otkrivanjem informacija, kao i sav materijal koji je označen kao poverljiv i sve druge materijale dobijene na zajam, koji se odnose na obavljanje delatnosti a nalaze se u posedu primaoca franšize, kao i sve kopije svega ovoga i ne sme zadržati nijednu kopiju niti zapis bilo čega napred navedenog, izuzev kopije ovog Ugovora koja pripada davaocu franšize, prepisku između ugovornih strana i drugu dokumentaciju koja je primaocu franšize neophodna za izvršenje zakonskih obaveza. Sve troškove dostavljanja svih materijala iz ovog Odeljka snosi davalac franšize. Pored napred navedenog, primalac franšize je dužan da davaocu odmah preda sve znakove, softver i/ili drugu imovinu zakupljenu ili licenciranu od davaoca franšize.

28.6 U roku od ____ dana od datuma isteka ili raskida ovog Ugovora, primalac franšize će da ostavi davaocu franšize kompletan popis zaliha proizvoda i njihove nabavne cene. Davalac franšize ima pravo, ali ne i obavezu da otkupi sve zalihe ili deo zaliha proizvoda koji se nalaze kod primaoca franšize, po njihovoj prvobitno nabavnoj ceni ili po tekućoj tržišnoj ceni, ako je manja.

28.7 Davalac franšize ima pravo koje će izvršiti obaveštenjem o nameri u roku od ____ dana po raskidu ili isteku ugovora, da kupi svu materijalnu imovinu ili bilo koji deo materijalne imovine preduzeća primaoca franšize, uključujući robu, obrasce, nameštaj ili druge artikle koji nose robne žigove i trgovinske nazive davaoca franšize, po ceni koju je platio primalac franšize ili po umerenoj tržišnoj vrednosti, zavisno od toga šta je niže. Ako se u razumnom roku dve strane ne dogovore o umerenoj tržišnoj vrednosti, davalac franšize će odrediti nezavisnog procenitelja, čija odluka je obavezujuća. Ako davalac franšize odluči da izvrši bilo koju ovde predviđenu opciju kupovine, ima pravo da od kupovne cene odbije sve iznose koje mu duguje primalac franšize po ovom Ugovoru i eventualne troškove procene. U svakom slučaju ova kupovina se mora izvršiti u roku od ____ dana od uručivanja odluke davaoca franšize.

28.8 Primalac franšize je dužan da izvrši svaki pravni dokument, koji bude potreban za realizaciju prestanka Ugovora i da, u roku od ___ dana od datuma stupanja prestanka na snagu, dostavi davaocu franšize pismen dokaz da je izvršio napred navedene obaveze.

ODELJAK 13: RAZNO

ČLAN 29: ODVOJENOST ODREDABA SPORAZUMA

29.1 Ako se odlukom nadležnog suda ili arbitražnog tribunala utvrdi da je bilo koja klauzula nevažeća ili neizvršiva, sve ostale odredbe ostaju na punoj snazi i dejstvu i na njih ta odluka ne utiče za vreme trajanja Ugovora.

29.2 Međutim, ugovorne strane su saglasne da, kad je to moguće, bilo koju odredbu koja je proglašena nevažećom zamene odredbom koja odražava njihovu prvobitnu nameru, što objektivnije i što doslednije i u skladu sa osnovnim odnosom koji postoje između dve strane.

ČLAN 30: CELOKUPAN SPORAZUM

30.1 Ovaj Ugovor izražava sveukupnu saglasnost i razumevanje ugovornih strana u vezi sa ovde sadržanim predmetom i obuhvata sve predhodne razgovore između njih i nijedna strana nije obavezana bilo kojim predhodnim dogovorima, pregovorima, obavezama i pismenim, osim onih koja su izričito izložena u ovom Ugovoru.

30.2 Ovaj Ugovor se ne sme menjati, modifikovati ili dopunjavati ni na koji način, usmeno ili drugačije, osim putem pismenog dokumenta potpisanog od strane propisno ovlašćenih predstavnika dveju strana.

ČLAN 31: NEODUSTAJANJE

31.1 Nesprovođenje bilo koje odredbe sadržane u ovom Ugovoru druga strana ne može tumačiti kao odustajanje od prava na sprovođenje te odredbe u neko drugo vreme, pod drugačijim okolnostima i/ili sprovođenje drugih odredaba ovog Ugovora.

31.2 Naročito, propuštanje jedne ugovorne strane da zahteva naknadu štete, ili da ovaj Ugovor raskine zato što je druga strana prekršila bilo koju njegovu odredbu, ne sprečava stranu koja nije prekršila Ugovor da potom zahteva naknadu štete ili da ovaj Ugovor raskine zbog bilo kog naknadnog kršenja bilo koje njegove odredbe.

ČLAN 32: PRIMENLJIVO PRAVO

32. A Na ovaj Ugovor se primenjuju pravila i načela priznata u međunarodnoj trgovini, zajedno sa načelima UNCTAD-a o međunarodnim trgovinskim ugovorima.

32 B Na ovaj Ugovor se primenjuje pravo zemlje_____.

ČLAN 33: NADLEŽNOST

33.1A Podložno Članu 33.2, svi sporovi nastali iz ovog Ugovora ili u vezi sa njim konačno će se rešavati prema Pravilima arbitraže Međunarodne trgovinske komore, od strane jednog ili više arbitara određenih u skladu sa navedenim Pravilima. Mesto arbitraže je _____, a postupak se vodi na _____ jeziku.

33.1B Sve sporove nastale neposredno ili posredno iz ovog Ugovora rešavaće sudovi _____.

33.2 Izuzetno od Člana 33.1, ukoliko bilo koja strana traži hitnu sudsku odluku protiv druge strane po osnovu ovog Ugovora, ta strana ima pravo da pokrene postupak pred bilo kojim sudom nadležnim za donošenje i sprovođenje takve odluke prema drugoj strani.

Sačinjeno u _____, na dan _____, u _____ originalna primerka, pri čemu svaka strana potvrđuje da je dobila _____ primerka.

DODATAK 1: Vlasnička prava

Deo A: Trgovinski nazivi i robni žigovi, koji će se koristiti u vezi sa obavljanjem delatnosti.

Deo B: Pojediniosti o registrovanim vlasničkim pravima (trgovinski nazivi, robni žigovi, patenti, autorska prava).

DODATAK 2: Prostorije

Predložena lokacija koju će primalac franšize koristiti za obavljanje delatnosti.

DODATAK 3: Proizvodi

Kategorija proizvoda koju će davalac franšize isporučivati u vezi sa obavljanjem delatnosti, što davalac franšize može povremeno menjati putem pismenog obaveštenja.

DODATAK 4: Usluge

Kategorija usluga koje će primalac franšize pružati (ili koristiti) u toku obavljanja delatnosti, što davalac franšize može povremeno menjati putem pismenog obaveštenja.

DODATAK 5: Teritorija

Ovde treba navesti teritoriju za koju se ustupaju prava iz Člana 2.

DODATAK 6: Paket za puštanje u rad

Navesti materijale koji se primaocu franšize dostavljaju kao paket za puštanje u rad prema Članu 9.1.

DODATAK 7: Početna obuka

Ovde navesti pojedinosti o početnoj obuci.

DODATAK 8: Indeks

Ovde navesti pojedinosti o indeksu pomenutog u Članu 21.7.

DODATAK 9: Opšti uslovi prodaje

Ovde navesti ili priložiti opšte uslove prodaje davaoca franšize ili snabdevača, kojeg je on odabrao.

DODATAK 10: Specifikacija kvaliteta

Ovde izložiti specifikacije kvaliteta koje je utvrdio davalac franšize u skladu sa Članom 19.2.

DODATAK 11: Uputstva o korišćenju robnih žigova (Član 14.2)

DODATAK 12: Bruto prodaja

DODATAK 13: Viša sila

Osnov za isključenje odgovornosti:

1. Ugovorna strana nije odgovorna za neizvršenje bilo koje obaveze ako dokaže:

- da je neizvršenje posledica smetnje koja je izvan njene kontrole;
- da se u vreme zaključenja ugovora, od nje nije moglo osnovano očekivati da uzme u obzir smetnje i njene posledice po svoju sposobnost da izvrši obavezu;
- da nije mogla na razuman način izbeći ili savladati smetnju ili bar njene posledice.

2. Smetnja iz navedenog stava 1 može biti posledica događaja kao što su sledeći

(pri čemu ovo nabranje nije iscrpno):

- Objavlje ili neobjavljen rat, građanski rat, pobune i revolucije, piraterija, sabotaža;
- Prirodne katastrofe, kao što su snažne oluje, cikloni, zemljotresi, plimski talasi, poplave, uništenje gromom;
- Eksplozije, požari, uništenje mašina, fabrika i bilo koje instalacije;
- Bojkot, sve vrste štrajkova i lokauta, usporavanje rada, zauzimanje fabrika i poslovnih prostorija, kao i obustava rada u preduzeću ugovorne strane koja traži isključenje odgovornosti;
- Zakoniti ili nezakoniti postupci državnih organa, osim postupaka za koje je strana koja traži isključenje odgovornosti preuzela rizik na osnovu drugih odredaba ugovora i osim pitanja navedenih u narednom stavu 3.

3. U smislu navedenog stava 1, a ako ugovorom nije drugačije predviđeno u smetnju ne spada nedostatak

ovlašćenja, dozvola, ulaznih ili radnih dozvola, ili odobrenja potrebnih za izvršenje ugovora koja izdaje bilo koji organ u zemlji ugovorne strane koja traži isključenje odgovornosti.

Obaveza obaveštavanja

4. Strana koja traži isključenje dužna je da, po saznanju za smetnju i njene posledice po svoju sposobnost da izvrši obaveze, što pre obavesti drugu stranu o smetnji i njenim posledicama po svoju sposobnost da izvrši obaveze. Obaveštenje se dostavlja i kad prestane osnov za oslobađanje.

5. Osnov za isključenje odgovornosti je na snazi od vremena nastupanja smetnje ili, ako obaveštenje nije blagovremeno dostavljeno, od vremena dostavljanja obaveštenja. Nedostavljanje obaveštenja ima za posledicu odgovornost za naknadu štete zbog gubitaka koji je inače mogao biti izbegnut.

Posledice osnova za isključenje odgovornosti

6. Osnov za isključenje odgovornosti oslobađa ugovornu stranu od naknade štete, kazni i drugih ugovornih sankcija, osim od obaveze plaćanja kamate na dug sve dok osnov postoji i u meri u kojoj postoji.

7. Pored toga, osnov odlaže rok za izvršenje za razuman period vremena, čime se isključuje, pravo druge strane, ako to pravo postoji, da raskine ili poništi ugovor. Pri utvrđivanju šta je razuman period treba imati u vidu sposobnost strane koja nije izvršila obavezu da nastavi izvršenje, kao i interes druge strane da prihvati izvršenje uprkos kašnjenju. Dok čeka da strana koja nije izvršila obavezu nastavi izvršenje, druga strana može obustaviti izvršenje svojih obaveza.

8. Ako osnov za isključenje odgovornosti potraje duže od perioda koji ugovorne strane predviđaju, ili u odsustvu takve odredbe u periodu dužem od razumnog, svaka strana ima pravo da otkáže ugovor.

9. Svaka strana može zadržati ono što je primila od izvršenja ugovora do raskida. Svaka strana mora drugoj strani položiti račun za svako neopravdano bogaćenje nastalo iz izvršenja ugovora. Plaćanje konačnog salda vrši se bez odlaganja.

5.8 PRESTANAK UGOVORA O FRANŠIZINGU I NJEGOVE POSLEDICE

S obzirom na trajni odnos koji stvara ugovor o franšizi, na njega se uporednopravno primenjuju norme koje regulišu trajne odnose (obligacije), pre svega njihov prestanak, a najčešće su sadržane u kodifikacijama građanskog prava.¹⁰⁴

U Srbiji će se na ugovore o franšizingu primenjivati odredbe Zakona o obligacionim odnosima, ukoliko sam ugovor ne uređuje oblast prestanka, ili sud odbije primenu tih odredbi.¹⁰⁵ Ovde je važno da napomenemo da se uporedno pravno primenjuju relativno bliske norme na prestanak ugovora o ekskluzivnoj distribuciji i ugovora o franšizingu, te stoga komentari koji se odnose na franšizing mogu se „mutatis mutandis“¹⁰⁶ odnositi i na ugovore distribucije. Kod distribucije i franšizinga dolazi do integracije u prodajnu mrežu snabdevača/franšizera, a to je ujedno sličnost između poslednja dva.

Istovremeno ta sličnost povlači slična odstupanja od rešenja usvojenih za zastupništvo. Imajući u vidu da je ugovor o franšizingu ugovor „sui generis“¹⁰⁷, u slučaju da nedostaju odredbe u samom ugovoru, koje regulišu pitanje prestanka, sud treba da razmotri da li su odredbe o ugovoru o licenci primerene za analognu primenu, eventualno trgovinskom zastupništvu i u svakom slučaju opšte odredbe o trajnim obligacijama iz ZOO.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Italijanski građanski zakonik, Code Civil, Austrijski građanski zakonik, švajcarski Zakonik o obligacijama, japanski Građanski zakonik, španski Građanski zakonik.

¹⁰⁵ Sud može odbiti primenu pojedinih odredbi opštih uslova koje su nepravične i preterano stroge. Ništavne su odredbe opštih uslova koje su protivne samom cilju zaključenog ugovora ili dobrim poslovnim običajima (ZOO, član 143).

¹⁰⁶ Mutatis mutandis (lat) – promeniti ono što treba promeniti, potrebnim izmenama. Prihvatiti jedan zakon pošto u njemu bude izmenjeno sve što je potrebno izmeniti.

¹⁰⁷ Sui generis – Svoje vrste, svojevrsan, često ima i značenje „na svoju ruku“, osobit.

¹⁰⁸ Parivodić, M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str.288.

5.8.1 REDOVAN OTKAZ

Franšizni odnosi po svojoj prirodi imaju dosta eksternih nepoznanica sa kojima se ugovarači moraju u hodu suočavati, te iz toga je i normalna težnja da blagovremeno otklone nepredviđenosti. To je i razlog zbog kojeg se ugovori o franšizingu skoro uvek zaključuju na određeno vreme.

U slučajevima kada je domaće pravo merodavno, na njih se primenjuje ZOO, član 357, koji uređuje da trajni dugovinski odnos sa određenim rokom trajanja prestaje kada rok istekne, izuzev kada je ugovoreno ili zakonom određeno da se posle isteka roka dugovinski odnos produžava na neodređeno vreme ako ne bude blagovremeno otkazan.

Dakle, ugovori o franšizingu retko se zaključuju na neodređeno vreme, jer bi u takvoj situaciji svaka strana imala pravo da prekine ugovor redovnim otkazom kada proceni da joj to odgovara. U našoj sudskoj praksi, pojavio se ugovor o franšizingu zaključen na određeno vreme, ali je predviđao da jedna strana može prekinuti ugovor ako se nije ostvario očekivani ekonomski interes, tj. kada bi dalje održavanje ugovora bilo ekonomski necelishodno. Viši privredni sud u Beogradu je podržao takvu odredbu ugovora o franšizingu.

Redovan otkaz je mehanizam prekida trajnog ugovornog odnosa zasnovanog na neodređeno vreme davanjem otkaza. Otkaz je pravno relevantna izjava volje drugoj ugovornoj strani, data na osnovu pravne moći, kojom prva strana jednostrano prekida ugovor zaključen na neodređeno vreme, bez postojanja ozbiljnog uzroka za taj prekid, poštujući otkazni rok. Ugovor prestaje kada istekne otkazni rok određen ugovorom, a ako takav rok nije određen ugovorom, prestaje po isteku roka određenog zakonom ili običajem, odnosno istekom primerenog roka. Otkaz se može dati u svako doba osim u nevreme i mora biti dostavljen drugoj strani u pisanoj. formi da bi proizveo dejstvo. On počinje da teče kada drugoj strani stigne otkaz. Poverilac ima pravo da zahteva od dužnika ono što je dospelo pre nego što je obaveza prestala protekom roka ili otkazom. Ovo je opšti režim koji ZOO predviđa za prestanak trajnih dugovinskih odnosa. Pored opšteg, ZOO predviđa i posebna rešenja.¹⁰⁹

5.8.2 VANREDAN OTKAZ

Vanredan otkaz je zakonom ili sudskom praksom usvojen mehanizam prestanka trajnog ugovora zbog takve povrede ugovorne obaveze jedne strane koja narušava temelje poverenja na kojima se odnos zasniva, te nije realno očekivati da druga strana takav odnos nastavi.

Ugovor o franšizingu predstavlja dugotrajnu i vrlo blisku saradnju između nezavisnih preduzetnika prožetu uzajamnim poštovanjem i poverenjem. Nekorektno ponašanje jedne strane koje trajno remeti ovaj odnos predstavlja ozbiljan uzrok prestanka ugovora. U situaciji kada nastupi ovakav slučaj sud može samo da dosudi adekvatnu naknadu štete nevinoj strani. Srpsko, nemačko i austrijsko poznaje vansudski momentalni prestanak ugovora kada vanredni otkaz stigne drugoj strani. U praksi je običaj slati ga preporučenom poštom, iako neka prava ne zahtevaju formu.

Ugovorna strana koja je prekinula ugovorni odnos bez ozbiljnog uzroka mora naknaditi ugovornu štetu drugoj strani, a ako je raskinula ugovor osnovano, ima pravo na naknadu ugovorne štete od druge strane. Ovde se radi o naknadi pozitivnog ugovornog interesa oštećenoj strani, tj. obične štete i izmakle koristi, koje je dužnik u vreme zaključenja ugovora morao predvideti kao moguće posledice povrede ugovora, a s obzirom na činjenice koje su mu tada bile poznate ili morale biti poznate.

¹⁰⁹ Parivodić, M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 289.

U slučaju prevare ili namernog neispunjenja, kao i neispunjenja zbog nepažnje, poverilac od dužnika ima pravo zahtevati naknadu celokupne štete, koja je nastala zbog povrede ugovora, bez obzira na to što dužnik nije znao posebne okolnosti zbog kojih su one nastale.¹¹⁰

5.8.3 STEČAJ JEDNE STRANE

Bankrot, ili stečaj, je pravno regulisana situacija kada jedna firma nije u stanju da isplati svoje dospеле obaveze prema poveriocima. Tada sud pokreće stečajni postupak, čiji je cilj namirenje poverilaca, ali u novije vreme i reorganizacija firme dužnika. Osnovni cilj bankrota/stečaja je zaštita ugovora, odnosno zaštita privatne svojine poverilaca. U ekonomskom smislu pretnja bankrotom je disciplinujuće sredstvo koje podstiče menadžment na što bolje vođenje firmi. Stečajni postupak mogu da pokrenu i dužnik i poverioci. Osnovna odlika stečajnog postupka je ravnopravnost svih poverilaca, s tim da država kod naplate ponekad zakonima obezbeđuje prednost svojim potraživanjima u odnosu na ostala.

U klasičnom slučaju sud proglašava bankrot firme, firma se likvidira, sva pokretna i nepokretna imovina se prodaje, a od prikupljenih sredstava srazmerno se namiruju poverioci. Oni obično dobiju manje novca nego što potražuju. Kada sud proceni da je moguće i celishodno reorganizovanje dužnika i njegov oporavak tokom stečajnog postupka, on onda pruža privremenu zaštitu dužniku od zahteva poverilaca i preduzima mere usmerene na ozdravljenje dužnika. Na taj način se ne gubi identitet firme dužnika, već se postiže njegovo bolje poslovanje i, nakon okončanja stečajnog postupka, potpunije namirenje poverilaca.

Nije jasno da li reč bankrot dolazi od latinskih reči *bancus* (sto) i *ruptus* (razbijen), od italijanske fraze *Banco rotto* (banko roto = trula klupa) ili od francuskih *banque* i *rout* ekoje znače trag/otisak na stolu, a povezano sa praksom označavanja novčane propasti još u rimsko vreme.

U Srbiji je bankrot regulisan Zakonom o stečajnom postupku (2004), u kome postoje terminološke razlike u odnosu na uobičajeno značenje reči. Naime, po ovom zakonu pojam stečaja obuhvata i bankrot (prodaju imovine dužnika) i reorganizaciju dužnika.

Stečaj franšizata predviđen je kao ozbiljan uzrok prestanka ugovora. Zakon o prinudnom poravnanju, stečaju i likvidaciji predviđa da dvostrano teretni ugovori zaključeni sa dužnikom pre dana otvaranja stečajnog postupka ostaju na snazi, s tim što stečajni upravnik, uz odobrenje stečajnog sudije, može odustati od ugovora. Druga ugovorna strana može tražiti da se stečajni upravnik izjasni u primerenom roku da li ugovor održava na snazi ili od njega odustaje. Ako stečajni upravnik to ne učini u datom mu roku, smatraće se da je odustao od ugovora. U slučaju odustajanja od strane stečajnog upravnika, druga strana može da traži naknadu štete kao stečajni poverilac.

Na osnovu navedene argumentacije možemo reći da u našem pravu bankrotstvo bilo koje strane treba smatrati ozbiljnim uzrokom za raskid u korist druge strane.¹¹¹

¹¹⁰ Parivodić, M; Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, 2003, str. 292.

¹¹¹ Ibidem. str. 297

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE “EKONOMSKI ASPEKTI OPRAVDANOSTI FRANŠIZNOG POSLOVANJA U SRBIJI”

Empirijsko istraživanje u ovom radu bavi se istraživanjem opravdanosti franšiznog poslovanja u Srbiji posmatrano kroz osnovne ekonomske pokazatelje. U ovom poglavlju se daje pregled dizajna empirijskog istraživanja kao i pregled ciljeva, zatim način određivanja anketne populacije kao i rezultati anketiranja i na kraju rezultati provedenog istraživanja.

6.1. CILJ I DIZAJN EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Primarni cilj ovog istraživanja je da se izvrši sistematizacija rezultata i saznanja koja su u vezi sa franšiznim poslovnim modelom. Uvidom u dostupnu svetsku literaturu možemo slobodno da konstatujemo da je dosad urađen veliki broj istraživanja, koja su se bavila raznim oblastima franšizinga. Young i saradnici su 2000. godine, kao i Tunanen sa saradnicima, dali analizu 285 istraživačkih radova koji su se bavili istraživanjem franšizinga. Rezultati koje su nam predstavili su sledeći:

- Međunarodna franšiza 18%
- Upravljanje franšizom 17%
- Odnosi u franšizi 16%
- Rast 13%
- Pravna pitanja 11%
- Obim i priroda franšizinga 9%
- Marketing 9%
- Ekonomija 3%
- Preduzetništvo 3%
- Oblici franšizinga i metodologija 2%

Empirijsko istraživanje ove disertacije se odnosi na primaoce franšizinga u Srbiji. Istraživanje treba da prikaže pregled stanja franšiznog poslovanja u Srbiji sa akcentom na primaoce franšiznog poslovnog modela. Prate se uticaji koje franšizni poslovni model ima na stopu akumulativnosti, zaposlenost i na kraju posmatranje vremena povrata uloženog kapitala, koji se smatra prihvatljivim za mala preduzeća.

Rezultati ovog empirijskog istraživanja pre svega će biti upotrebljeni za davanje preporuka i sugestija za dalja istraživanja franšizinga kao poslovnog modela za razvoj preduzetništva u Srbiji a isto tako će bit predstavljena ograničenja sa kojima se organizacije susreću ako se odluče za franšizu kao model pomoću kojeg žele da izvrše diversifikaciju svog poslovanja ili pak da započnu svoju preduzetničku aktivnost.

Teritorija koja je obuhvaćena ovim empirijskim istraživanjem je Republika Srbija sa Vojvodinom i organizacije koje su prihvatile franšizni model poslovanja, kao sigurniji način za otpočinjanje preduzetnički aktivnosti. Prilikom odabira organizacija koje su obuhvaćene ovim empirijskim istraživanjem uzeti su u obzir sledeći kriteriji:

- Organizacije primaoci franšiznog poslovnog modela sa teritorije Republike Srbije, bez obzira da li se radi o domaćim ili inostranim davaocima franšiznog modela.
- Organizacije master primatelji franšize – organizacije koje su kupile master franšizu za teritoriju Republike Srbije, a isto i organizacije koje su isti franšizni model kupile od master franšizera u cilju započinjanja poslovanja.

Gore pomenuti učesnici odabrani su kao organizacije koje se bave franšizingom u Srbiji te kao takve mogu da daju značajan doprinos širenju ideje franšizinga i daljoj popularizaciji ovog poslovnog modela, kao i prenošenjem stečenih iskustava primenom franšiznog poslovanja.

Prikupljanje podataka i informacija u empirijskom delu rada izvršeno je pomoću kvantitativne i kvalitativne metodologije, te je rezultate provedenog istraživanja moguće posmatrati kroz različite instrumente, koji su korišteni prilikom prikupljanja podataka:

- Upitnik namenjen primaocima franšiznog poslovnog modela.

Prilikom sastavljanja upitnika koji je korišten prilikom realizacije empirijskog istraživanja vodilo se računa o anketnoj populaciji kao i o varijablama, koje mogu pomoći prilikom davanja odgovora na postavljena pitanja. Većina pitanja su tako formulisana da su se odgovori davali zaokruživanjem jednog od više ponuđenih odgovora, a isto tako je data mogućnost da se na neka postavljena pitanja da slobodan komentar, u cilju dobijanja potpunije slike.

6.2. CILJANA POPULACIJA I METODE ISTRAŽIVANJA

Ciljana populacija empirijskog dela istraživanja bili su primaoci franšize na području Republike Srbije. Važno je da se naglasi da su podaci o broju primalaca franšiznog poslovnog modela neslužbeni, jer ni SURF¹¹² ni Centar za franšizu pri PKS¹¹³ nemaju tačne podatke, budući da niko do sada nije proveo detaljno istraživanje korišćenja franžizinga u Srbiji, fokusirajući se na davaoce i primaocce franšize kao elemente sistema.

Za osnovu kreiranja popisa primalaca franšiznog poslovnog modela kao uzorak istraživanja koristio sam sledeće izvore:

- Podaci kojima raspolaže Centar za franšizu pri PKS.
- Lista franšiza kojom raspolaže Ministarstvo privrede.
- Vlastiti izvori do koji sam došao koristeći internet.

Nakon kreiranja liste uzoraka za empirijsko istraživanje doktorske disertacije pristupilo se kreiranju e-mail pisma kojima su pozvani potencijalni nosioci uzorka za učestvovanje u istraživanju franšiznog poslovnog modela iz ugla primalaca franžizinga. Pisma su poslata preko internetskog alata za provođenje istraživanja <https://www.umfrageonline.com>. Ovaj alat se koristio i za provođenje ankete.

Podaci koji su korišćeni za empirijsko istraživanje ove doktorske disertacije prikupljeni su metodom anketiranja koja predstavlja najčešće korištenu tehniku prikupljanja podataka u društvenim istraživanjima.¹¹⁴ Nakon što su prikupljeni podaci u prvom pokušaju, kontaktirani su primaoci franšize koji nisu ispunili upitnik pa su ti upitnici popunjavani pomoću CATI¹¹⁵ metode.

Podaci za empirijsko istraživanje prikupljeni su tokom 2013/2014 godine. Nakon prikupljanja, isti su editirani i uneseni u Microsoft Excel¹¹⁶ program, nakon čega je urađena statistička analiza prikupljenih podataka. Pored upitnika napravljen je intervju sa rukovodiocem centra za franžizing pri PKS u Beogradu.

¹¹² SURF-Srpsko udruženje za franšizu

¹¹³ PKS- Privredna komora Srbije

¹¹⁴ Tkalec Verčić, A; Sinčić Ćorić, D; Pološki Vokić N; priručnik za metodologiju istraživačkog rada 2010, MEP, Zagreb, str.103.

¹¹⁵ CATI – engl. Computer-Aided Telephone Interviewing – kompjuterski podržano telefonsko istraživanje.

¹¹⁶ Microsoft Excel je program za tablično računanje. Microsoft Excel uglavnom služi za rešavanje problema matematičkog tipa pomoću tablica i polja koje je moguće povezivati različitim formulama. Može poslužiti i za izradu jednostavnijih baza podataka.

OBRAZAC ANKETE KOJI JE ISPITANICIMA BIO DOSTAVLJEN PUTEM SAJTA:

<https://www.umfrageonline.com/s/52f7b0e>.

Poštovani,

U sklopu doktorske disertacije „Ekonomski aspekti opravdanosti franšiznog poslovanja u Srbiji “ mr. Dragana Janjušića, provodi se istraživanje o korištenju franšiznim poslovnim modelom u Srbiji u organizacijama koje su primaoci franšize na području Republike Srbije.

Molimo Vas da kao predstavnik organizacije u kojoj radite (budući da ste kao čelna osoba u organizaciji, osoba zadužena za franšizu, osoba zadužena za prodaju i sl. upoznati s područjem istraživanja), odgovorite na pitanja u nastavku. Molim Vas da u svojim odgovorima budete što detaljniji i precizniji kako biste omogućili dobijanje celovite slike o stanju i problemima razvoja franšiznog poslovanja u Srbiji.

Rezultati ovog upitnika upotrebit će se u empirijskom delu doktorske disertacije naučnog rada iz oblasti franšiznog poslovanja. Prikupljeni podaci bit će prikazani agregatno za sve organizacije koje sudeluju u istraživanju pa se time garantuje anonimnost učesnika istraživanja.

Za sva pitanja ili upute slobodno se obratite na adresu e-pošte dragan.janjusic@gmail.com ili telefonski na 064 171 0 422. Unapred zahvaljujem na vremenu i trudu koji ćete uložiti u popunjavanje upitnika.

Sa poštovanjem,

mr. Dragan Janjušić

IZJAVA

Izričito izjavljujem da podatke/informacije koje mi dostavite kao i one koji će mi tokom rada na izradi doktorske disertacije biti dostupni neću iznositi, niti na bilo koji drugi način učiniti dostupnim trećim osobama, kao i da ću preduzeti sve mere osiguranja za zaštitu poverljivosti podataka. Obvezujem se da ću u radu sa dostupnim informacijama/podacima postupati s povećanom pažnjom, prema pravilima struke i običajima (pažnja dobrog stručnjaka). Ukoliko na bilo koji način dođe do otkrivanja gore navedenih podataka/informacija mojom krivnjom (namerno ili nepažnjom), obvezujem se da ću nadoknaditi eventualnu nastalu štetu.

mr. Dragan Janjušić

1) Ime organizacije?

Odgovor:

2) Navedite privrednu granu Vašeg poslovanja:

a) Trgovina

b) Usluge

c) Modni artikli

Drugo:

3) Vaše radno mesto u organizaciji:

a) Osnivač

b) Rukovodilac franšizne jedinice

4) Unesite informacije o svom poslovanju za dole navedene karakteristike uzevši u obzir ključne godine vezane za franšizno poslovanje.

	U GODINI OSNIVANJA	U GODINI POČETKA KORIŠTENJA FRANŠIZINOG MODELA	U 2013 GODINA
<i>UPISATI GODINU</i>			
BROJ ZAPOSLENIH			
OSTVAREN PROMET U DINARIMA			
OSTVARENA STOPA AKUMULATIVNOSTI			

5) Zaokružite ocenu koja najbolje opisuje Vaš konkurentski položaj nakon započinjanja korištenja franšiznog poslovnog modela za svaku dole navedenu karakteristiku. Raspon ocene se kreće od 1-znatno slabiji u poređenju sa konkurencijom do 5-znatno bolji u odnosu na konkurenciju.

	ZNATNO SLABIJE U POREĐENJU SA KONKURENCIJOM	SLABIJE U POREĐENJU SA KONKURENCIJOM	U NIVOU SA KONKURENCIJOM	BOLJE U ODNOSU NA KONKURENCIJU	ZNATNO BOLJE U ODNOSU NA KONKURENCIJU
STOPA RASTA ZAPOŠLJAVANJA					
STOPA RASTA STOPE AKUMULATIVNO STI					
STOPA RASTA PRIHODA					
STOPA RASTA PRODAJE					

6) Upišite koji je prosečan trošak započinjanja vašeg franšiznog modela u (u dinarima)

Odgovor:

7) Zaokružite jedan od ponuđenih odgovora koji po Vama najbolje opisuje značaj franšiznog poslovanja za razvoj Vaše organizacije:

- a) Franšiza je primarni način razvoja i rasta moje organizacije.
- b) Franšiza je od velikog značaja za razvoj moje organizacije.
- c) Franšiza ima mali doprinos razvoju i rastu moje organizacije.
- d) Franšiza se ne uklapa u moje razvojne planove vezane za organizaciju.

8) Da li ste platili franšiznu naknadu prilikom ulaska u franšini poslovni model davaoca franšize?

Odgovor:

9) Ukoliko ste u prethodnom pitanju odgovorili sa DA, navedite iznos:

- a) do 5 000 eura
- b) od 5 001-10 000 eura
- c) od 10 001-15 000 eura
- d) 15 001-20 000 eura
- e) 20 001-25 000 eura
- f) više od 25 000 eura

10) Plaćate li rojaliti?

Odgovor (Da/Ne):

11) Ukoliko ste u prethodnom pitanju odgovorili sa DA, izaberite procenat:

a) 1-2%

b) 3-5%

c) 6-10%

d) više od 10%

12) Plaćate li naknadu za marketinške aktivnosti koje organizuje davalac franšiznog poslovnog modela?

Odgovor (Da/Ne);

13) Ukoliko ste u prethodnom pitanju odgovorili sa DA, izaberite procenat:

a) 1-2%

b) 3-5%

c) 6-10%

d) više od 10%

14) Da li plaćate neke druge naknade davaocu franšizinga?

Odgovor (Da/Ne):

15) Ukoliko ste u prethodnom pitanju odgovorili sa DA:

	NIKAD	PONEKAD	DA
ZA PRIMAOCE FRANŠIZE			
ZA RUKOVODIOCE FRANŠIZNIH JEDINICA			
ZA ZAPOSLENE U OKVIRU FRANŠIZNE JEDINICE			

16) Organizuje li davalac franšizinga obuku unutar svog franšiznog modela?

a) Nikad

b) Ponekad

c) Da

17) U sledećoj tabeli nalaze se očekivanja koja potencijalni primaoci franšize imaju od franšiznog poslovnog modela pre nego što ga pokrenu. Zaokružite ocenu koja najbolje opisuje u kojoj je meri bilo prisutno svako od dole navedenih očekivanja. Skala ocena je sledeća: 1-nikakva očekivanja, 2-minimalna očekivanja, 3-umerena očekivanja, 4-velika očekivanja, 5-izuzetno velika očekivanja.

	NIKAKVA OČEKIVANJA	MINIMALNA OČEKIVANJA	UMERENA OČEKIVANJA	VELIKA OČEKIVANJA	IZUZETNO VELIKA OČEKIVANJA
RAST UZ MANJI KAPITAL					
MOGUĆNOST BRŽEG RASTA					
VEĆA SIGURNOST POSLOVANJA					
VEĆA ŠANSA ZA POSTIZANJE USPEHA					
LAKŠE I JEDNOSTAVNIJE UPRAVLJANJE POSLOVANJEM					
MOGUĆNOST VEĆE ZARADE					
LAKŠI ULAZAK NA TRŽIŠTE ZBOG PREPOZNATLJIVOSTI DAVAOCA FRANŠIZE					
SMANJENJE TROŠKOVA POSLOVANJA					
OLAKŠANA I BOLJA KOMUNIKACIJA SA TRŽIŠTEM					
OPIMALAN BROJ ZAPOSLENIH					
LAKŠE POSLOVANJE ZBOG SNAGE BRENDA					

18) Nakon započinjanja franšiznog posla, da li je došlo do novih zapošljavanjima?

Odgovor (Da/Ne):

19) Vreme za koje ste izvršili povrat uloženog kapitala je:

a) do 7 godina

b) više od 7 godina

20) Stopa akumulativnosti je:

a) manja od 15%

b) veća od 15%

21) Dobit u vremenu poslovanja kao franšiza je:

a) imala tendenciju rasta

b) imala tendenciju pada

c) stagnirala

22) Prilikom započinjanja franšiznog posla Vi ste imali podršku od svoje poslovne banke?

Odgovor (Da/Ne)

23) Obaveze koje imate prema davaocu franšizinga u mogućnosti ste da izmirujete iz tekućeg poslovanja?

Odgovor (Da/Ne)

24) Franšizni poslovni model stvara povoljan privredni ambijent za otvaranje novih radnih mesta:

Odgovor (Da/ne)

25) Molimo Vas da u nekoliko rečenica objasnite PREDNOSTI korišćenja franšize.

Odgovor:

26) Molimo Vas da u nekoliko rečenica objasnite NEDOSTATKE franšiznog poslovnog modela.

Odgovor:

27) Kakva je Vaša prognoza vezano za razvoj franšiznog poslovnog modela u Srbiji u narednih 5 godina.

Odgovor:

PODACI O OSOBI ZA KONTAKT

Godine radnog staža:

Godine provedene u ovoj organizaciji:

Godine na trenutnom random mestu:

Telefon za kontakt:

Ime i prezime:

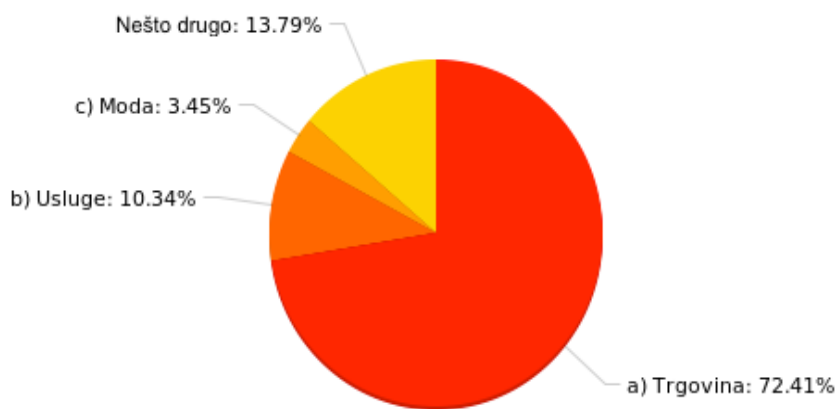
Zahvaljujemo Vam se najsrdačnije na Vašem utrošenom vremenu i na popunjavanju upitnika.

HVALA!

6.3.REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

2) Navedite privrednu granu Vašeg poslovanja:

- a) Trgovina
- b) Usluge
- c) Modni artikli
- d) Drugo

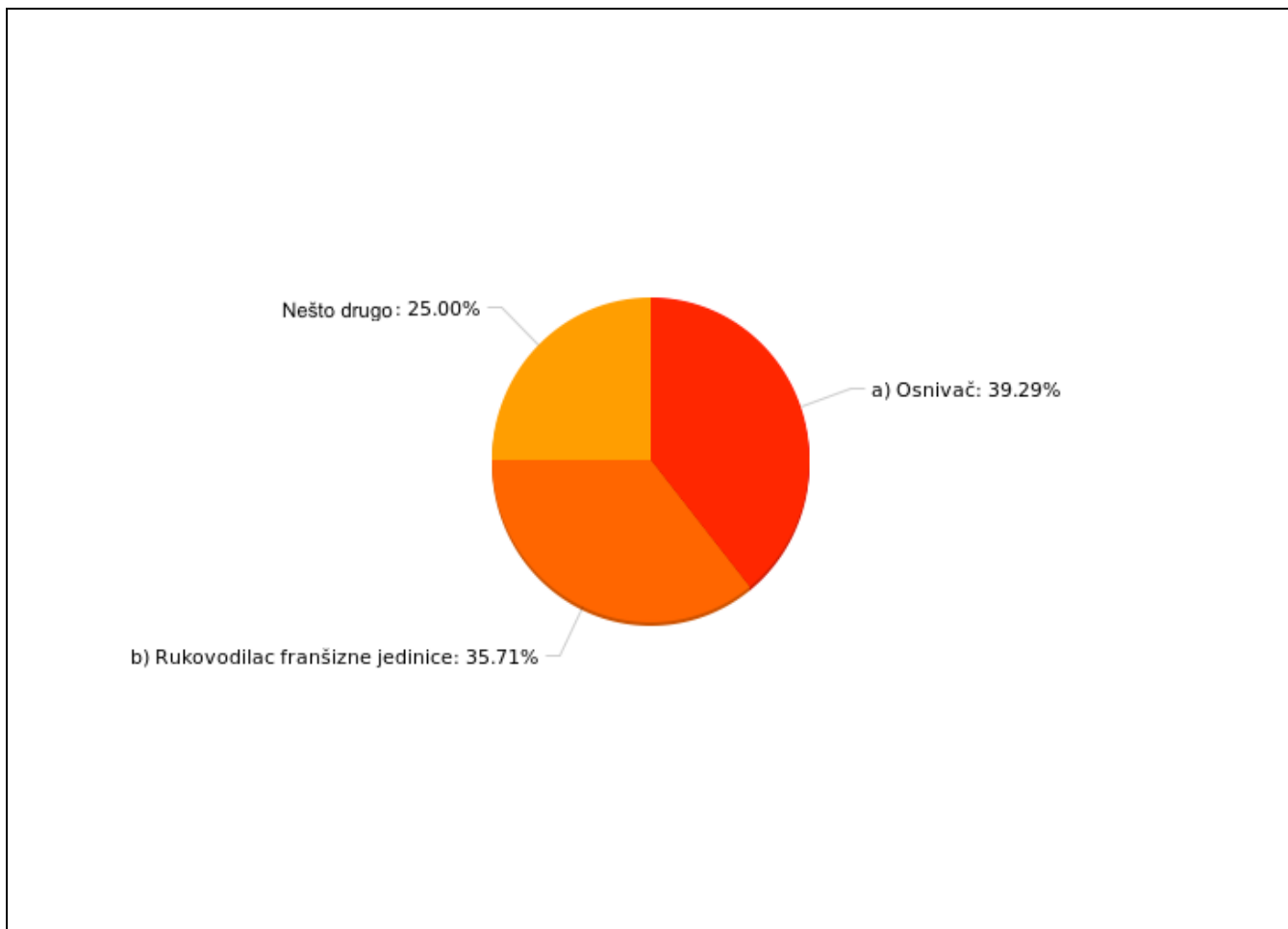


Od ukupnog broja ispitivanih preduzeća, najviše se bavi trgovinom (72.4%), uslugama (10.3%), modom (3.5%), a ostatak od 13.8% se bavi ostalim delatnostima (odgovorili sa „nešto drugo“ u anketnom upitniku).

3) Vaše radno mesto u organizaciji:

a) Osnivač

b) Rukovodilac franšizne jedinice



Najveći broj ispitanika su osnivači preduzeća (39.3%), slede rukovodioci franšizne jedinice (35.7%), a ostali ispitanici obavljaju neke druge aktivnosti u preduzeću.

5) Zaokružite ocenu koja najbolje opisuje Vaš konkurentski položaj nakon započinjanja korištenja franšiznog poslovnog modela za svaku dole navedenu karakteristiku. Raspon ocene se kreće od 1-znatno slabiji u poređenju sa konkurencijom do 5-znatno bolji u odnosu na konkurenciju.

	ZNATNO SLABIJE UPOREĐENJU SA KONKURENCIJOM	SLABIJE U POREĐENJU SA KONKURENCIJOM	U NIVOU SA KONKURENCIJOM	BOLJE U ODNOSU NA KONKURENCIJU	ZNATNO BOLJE U ODNOSU NA KONKURENCIJU
STOPA RASTA ZAPOSŁJAVANJA					
STOPA RASTA STOPE AKUMULATIVNOSTI					
STOPA RASTA PRIHODA					
STOPA RASTA PRODAJE					

Kod 44.4% preduzeća stopa rasta zaposlenih nakon zapošinjanja franšiznog perioda je bolja u odnosu na konkurenciju, 40.7% u istom (sličnom) nivou sa konkurencijom, kod 11.1% slabije u poređenju sa konkurencijom, dok je kod 3.7% preduzeća znatno bolja u odnosu na konkurenciju.

Prosečna ocena, koju su ispitanici dali za stopu rasta zaposlenosti, iznosi 3.41, uz standardnu devijaciju od 0.75.

Stopa rasta akumulativnosti je u nivou sa konkurencijom kod 44.4% preduzeća, bolja u odnosu na konkurenciju kod 29.6% preduzeća, znatno bolja u odnosu na konkurenciju kod 18.5%, a kod 7.4 % preduzeća slabija u poređenju sa konkurencijom.

Prosečna ocena koju su ispitanici dali za stopu rasta akumulativnosti iznosi 3.59, uz standardnu devijaciju od 0.89.

Stopa rasta prihoda je bolja u odnosu na konkurenciju kod 48.2% preduzeća, u istom (sličnom) nivou sa konkurencijom kod 40.7%, dok je kod 11.1 % preduzeća znatno bolja u odnosu na konkurenciju.

Prosečna ocena koju su ispitanici dali za stopu rasta prihoda iznosi 3.7, uz standardnu devijaciju od 0.67.

Stopa rasta prodaje je bolja u odnosu na konkurenciju kod 40.7% preduzeća, u istom (sličnom) nivou sa konkurencijom kod 37%, dok je kod 22.2 % preduzeća znatno bolja u odnosu na konkurenciju.

Prosečna ocena koju su ispitanici dali za stopu rasta zaposlenosti iznosi 3.85, uz standardnu devijaciju od 0.77.

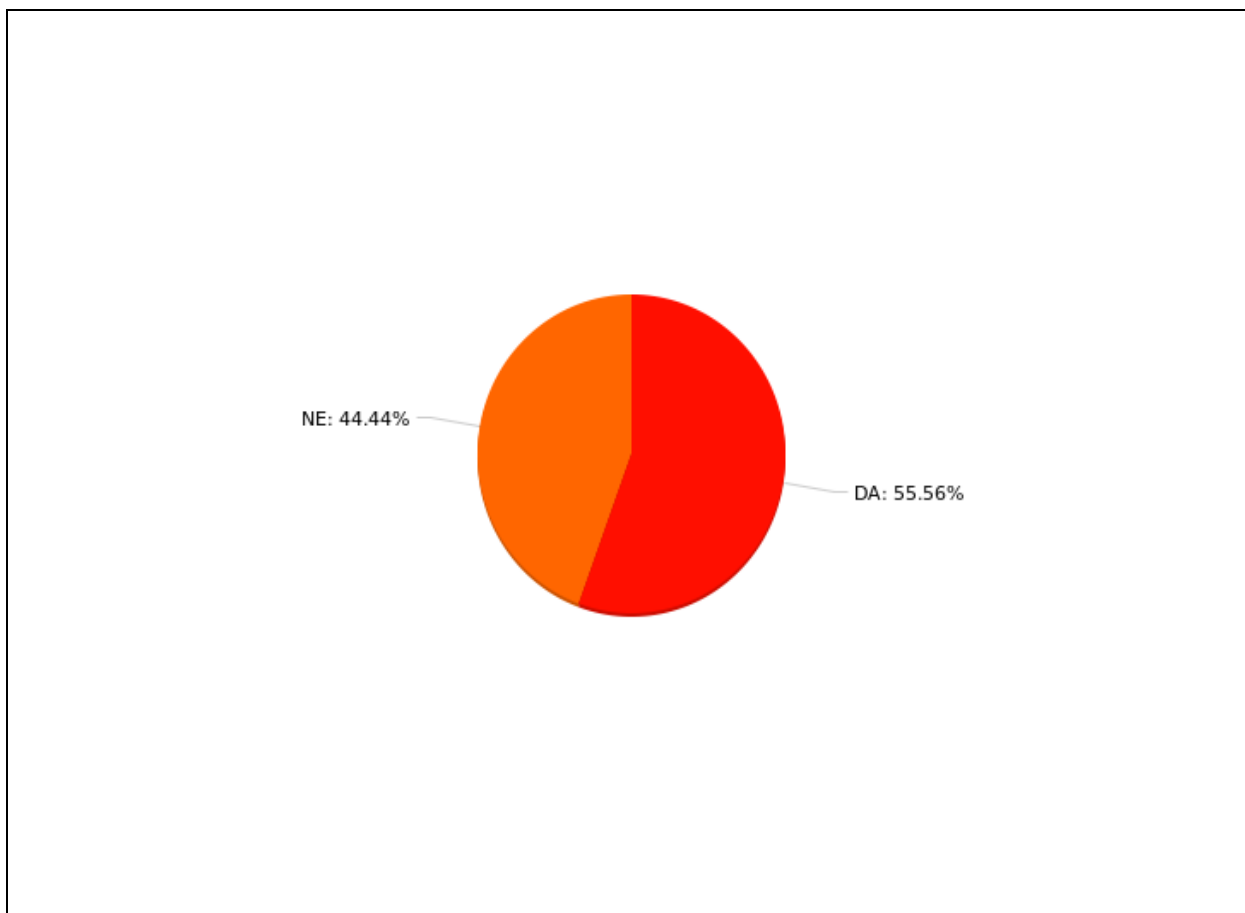
7) Zaokružite jedan od ponuđenih odgovora koji po Vama najbolje opisuje značaj franšiznog poslovanja za razvoj Vaše organizacije:

- a) Franšiza je primarni način razvoja i rasta moje organizacije.
- b) Franšiza je od velikog značaja za razvoj moje organizacije.
- c) Franšiza ima mali doprinos razvoju i rastu moje organizacije.
- d) Franšiza se ne uklapa u moje razvojne planove vezane za organizaciju.



Oko dve trećine, 69 % ispitanika, smatra franšizu primarnim načinom razvoja i rasta preduzeća (a) , dok 31% smatra franšizu izuzetno značajnom za razvoj preduzeća (b).

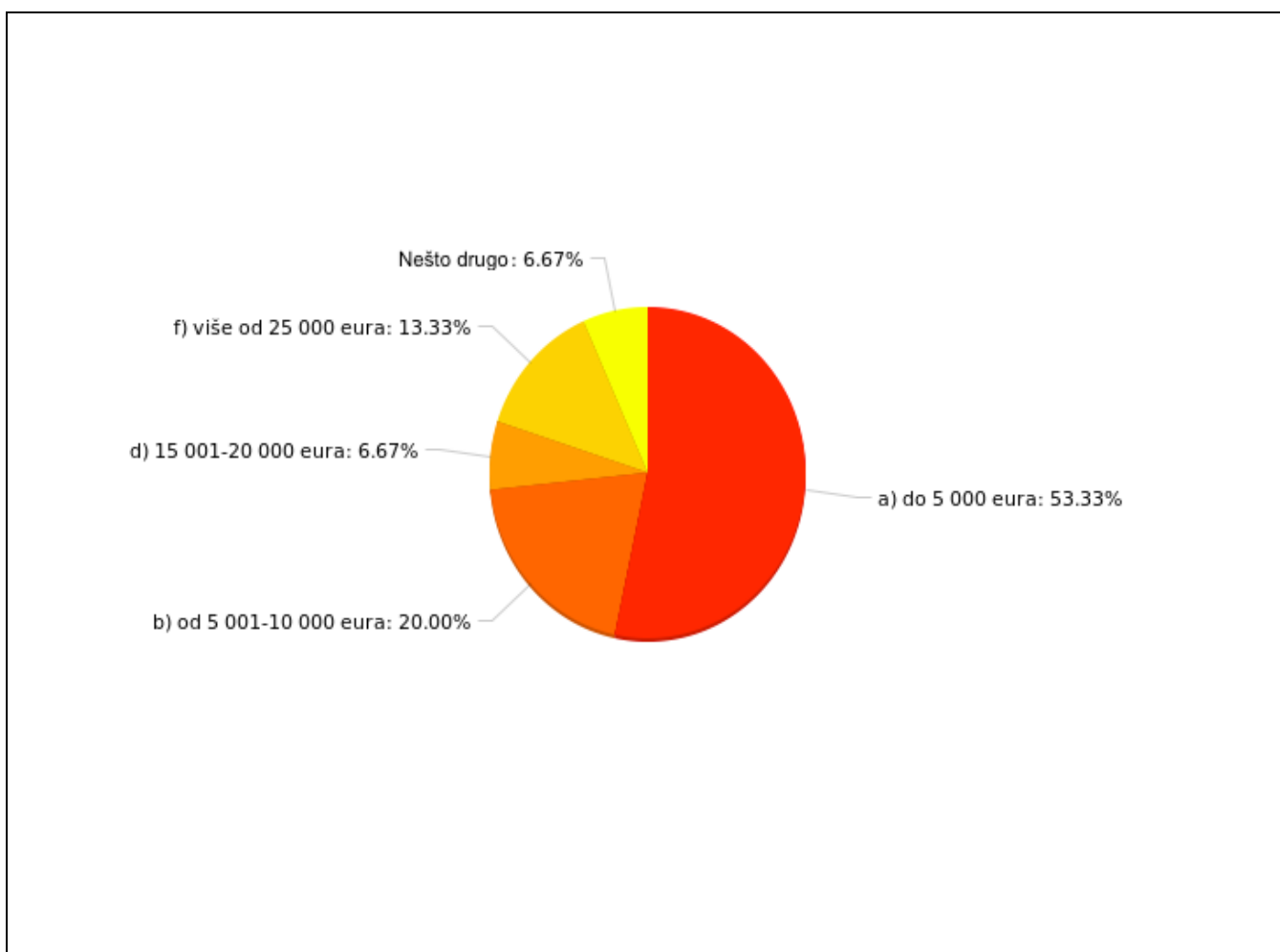
8) Da li ste platili franšiznu naknadu prilikom ulaska u franšini poslovni model davaoca franšize?



Franšiznu naknadu prilikom pristupanja franšiznom poslovnom modelu platilo je 55.6%, dok 44.4% ispitanika nije platilo franšiznu naknadu.

9) Ukoliko ste u prethodnom pitanju odgovorili sa DA, navedite iznos:

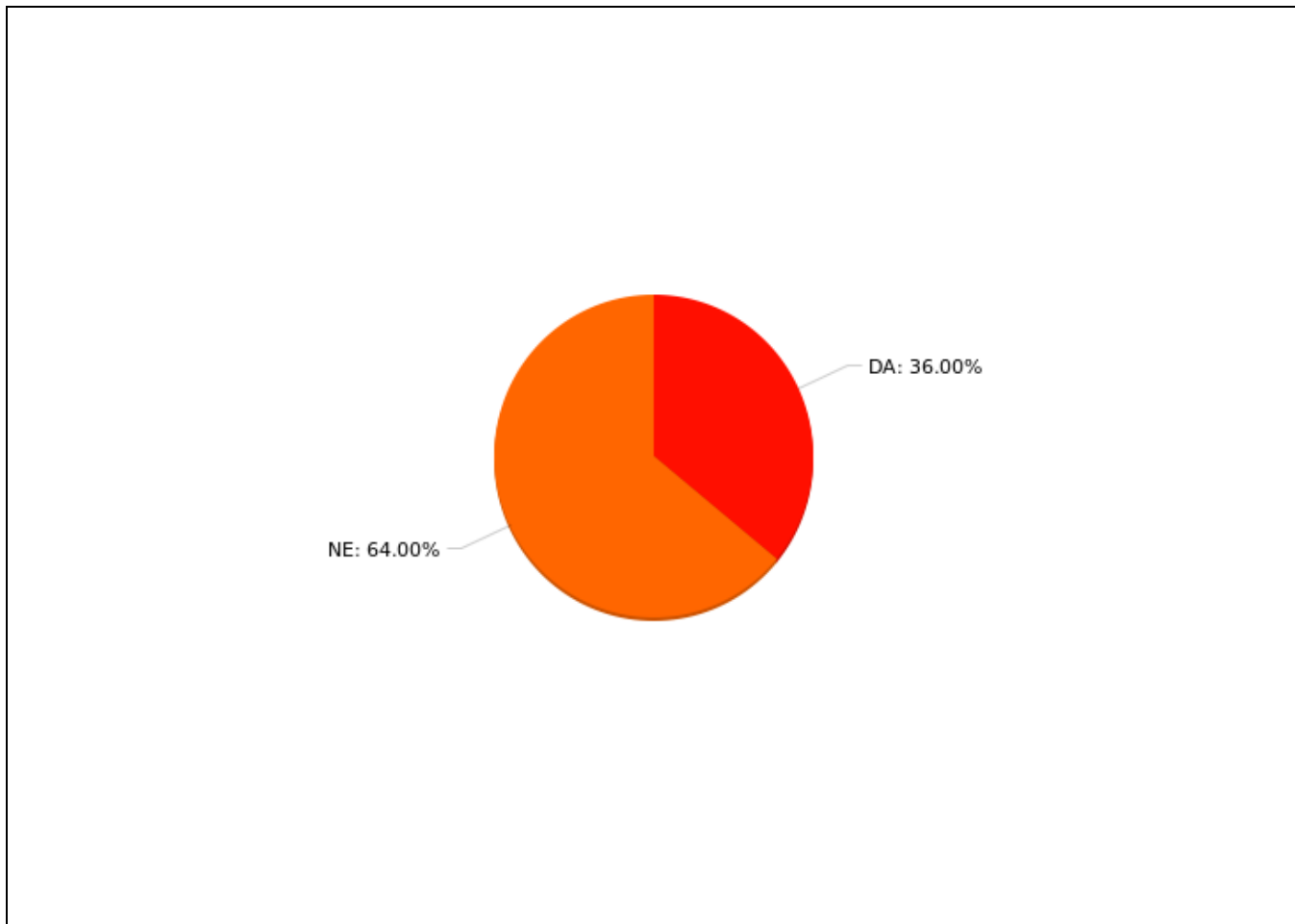
- a) do 5 000 eura
- b) od 5 001-10 000 eura
- c) od 10 001-15 000 eura
- d) 15 001-20 000 eura
- e) 20 001-25 000 eura
- f) više od 25 000 eura



Od ispitanika-preduzeća, koja su platila franšiznu naknadu, preko polovina (53.3%) je platilo iznos manji ili jednak 5000 evra, po 20% je platilo između 5001 i 10000 evra i preko 25000 evra, dok je od 15000-20000 evra platilo 6.7 % ispitanika-preduzeća.

10) Plaćate li rojaliti?

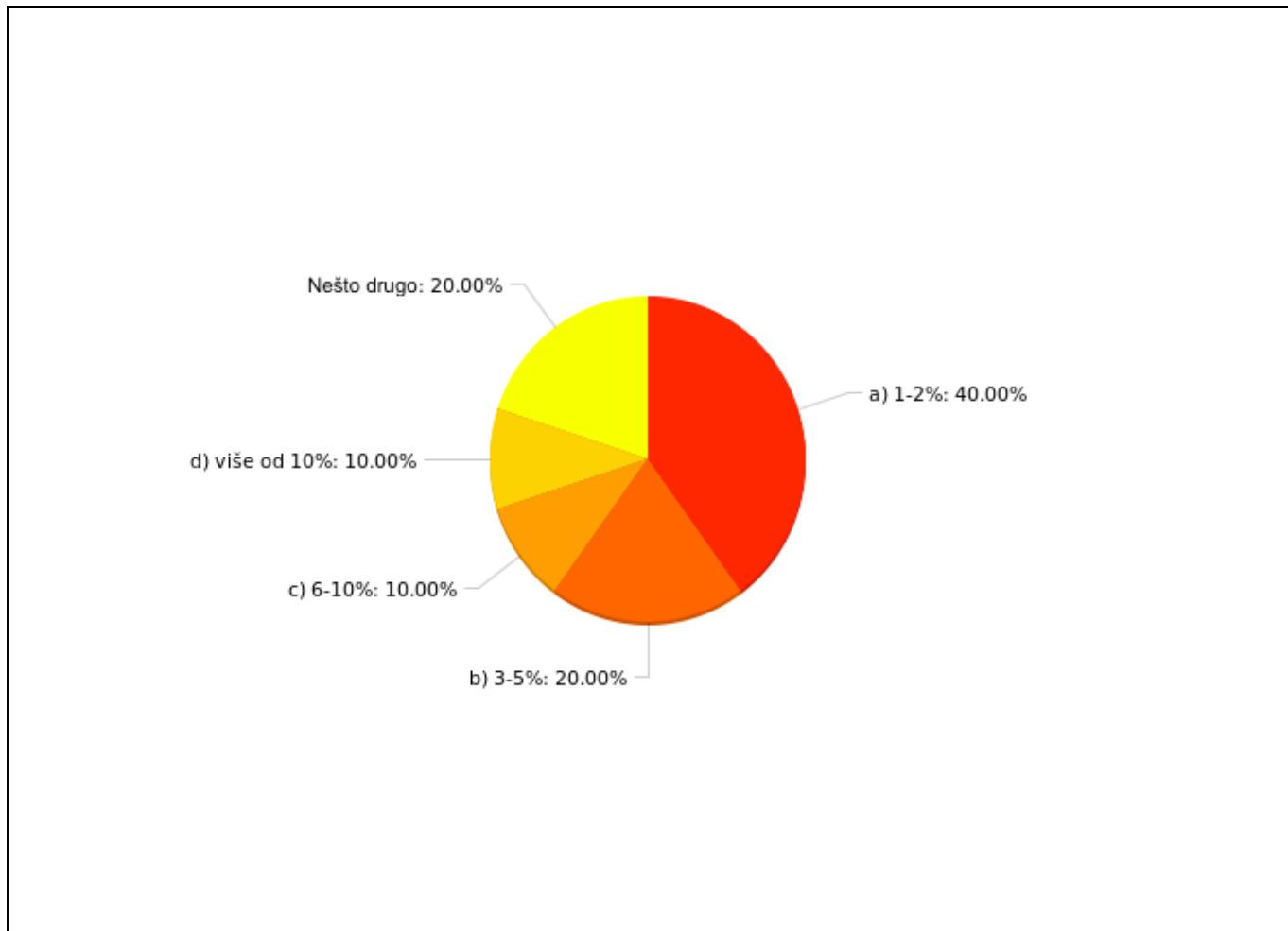
Odgovor (Da/Ne):



Što se tiče plaćanja rojalitija, 64 % ispitanika ne plaća rojaliti, a 36 % plaća.

11) Ukoliko ste u prethodnom pitanju odgovorili sa DA, izaberite procenat:

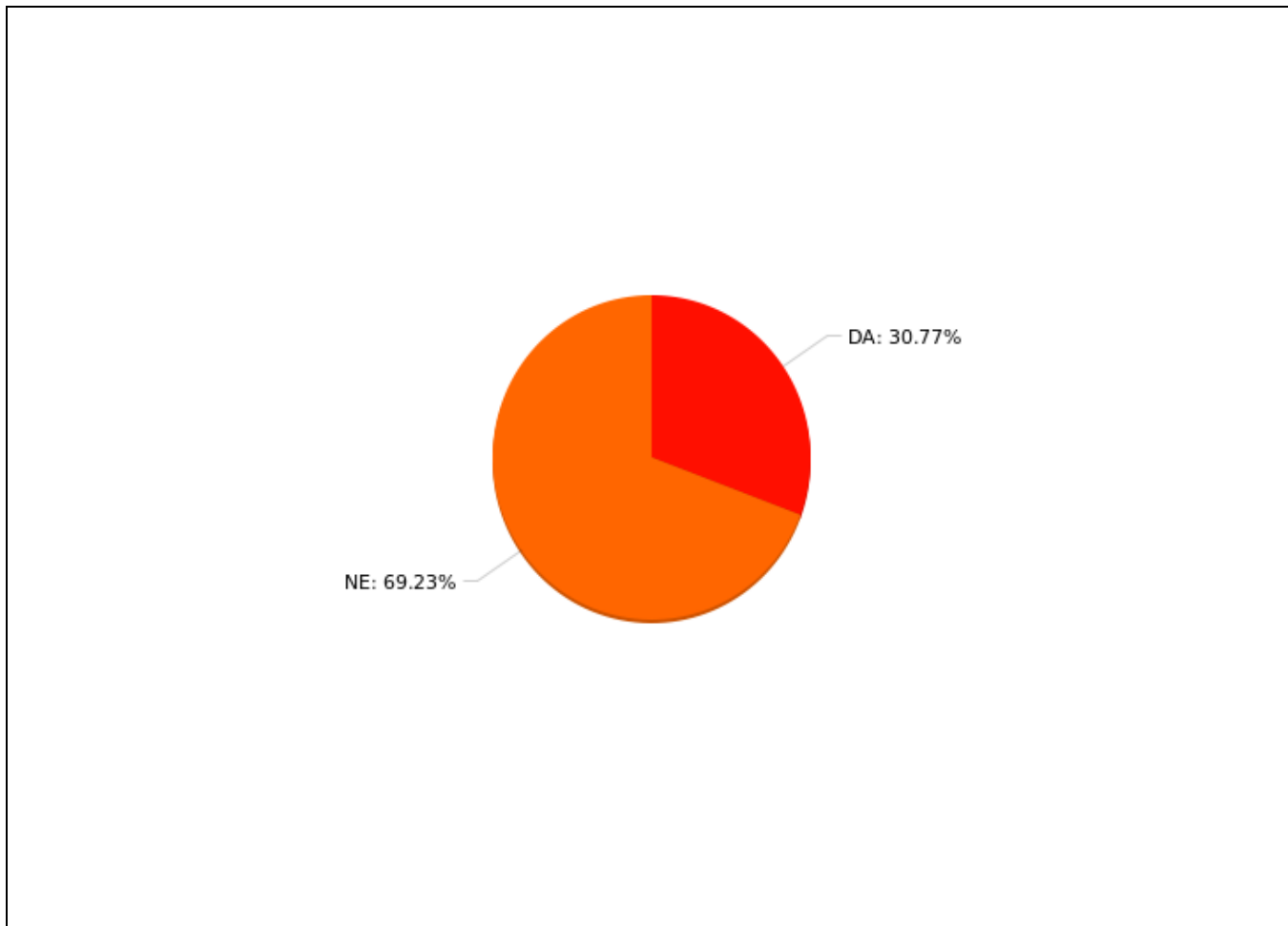
- a) 1-2%
- b) 3-5%
- c) 6-10%
- d) više od 10%



Od ispitanika koji plaćaju rojaliti, njih 40 % plaća ga u iznosu od 1-2% godišnjeg prometa, 20 % plaća 3-5% godišnjeg prometa, po 10 % plaća između 6 i 10 % ili preko 10 % godišnjeg prometa, dok je 20 % ispitanika odgovorilo sa „nešto drugo“ na ovo pitanje.

12) Plaćate li naknadu za marketinške aktivnosti koje organizuje davalac franšiznog poslovnog modela?

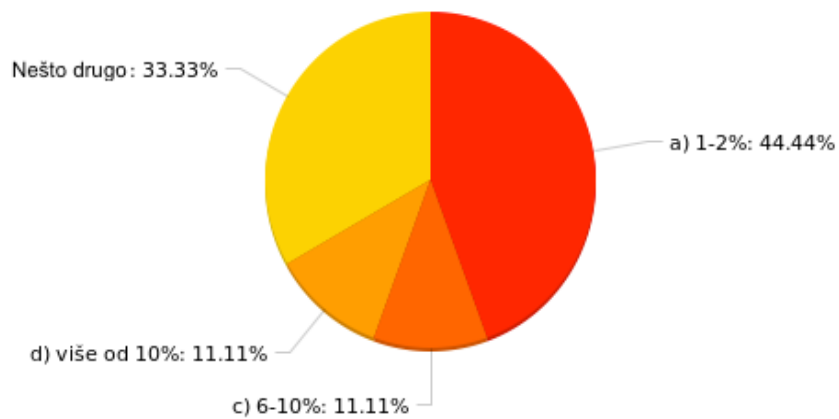
Odgovor (Da/Ne);



Preko dve trećine ispitanika (69.2%) ne plaća naknadu za marketinške aktivnosti, koje organizuje davalac franšiznog poslovnog modela, dok ostatak ispitanika, njih 30.8%, plaća.

13) Ukoliko ste u prethodnom pitanju odgovorili sa DA, izaberite procenat:

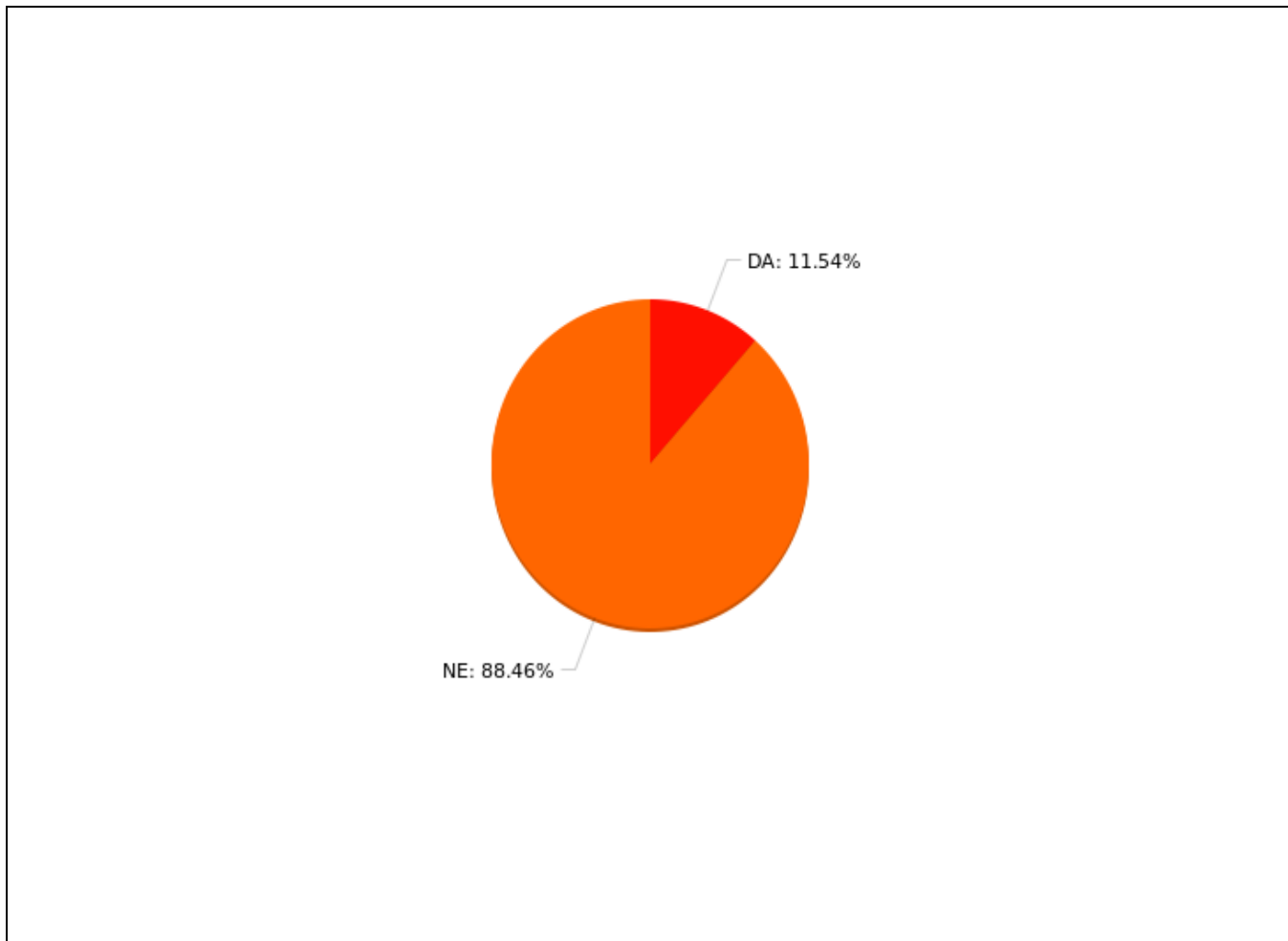
- a) 1-2%
- b) 3-5%
- c) 6-10%
- d) više od 10%



Od ispitanika koji plaćaju naknadu za marketinške aktivnosti, njih 44.4% plaća je u iznosu od 1-2%, po 11.1% od 6-10% i preko 10%, a sa nešto drugo na ovo pitanje je odgovorilo 33.3% ispitanika.

14) Da li plaćate neke druge naknade davaocu franšizinga?

Odgovor (Da/Ne):



Na pitanje o plaćanju nekih drugih naknada za marketinške aktivnosti 88.5% ispitanika odgovorilo je kako ne plaća ove naknade, a svega 11.5% ih plaća.

15) Ukoliko ste u prethodnom pitanju odgovorili sa DA:

	NIKAD	PONEKAD	DA
ZA PRIMAOCJE FRANŠIZE			
ZA RUKOVODIOCE FRANŠIZNIH JEDINICA			
ZA ZAPOSLENE U OKVIRU FRANŠIZNE JEDINICE			

	NIKAD (1)		PONEKAD (2)		DA (3)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
ZA PRIMAOCJE FRANŠIZE	-	-	-	-	3x	100,00	3,00	0,00
ZA RUKOVODIOCE FRANŠIZNIH...	1x	50,00	-	-	1x	50,00	2,00	1,41
ZA ZAPOSLENE U OKVIRU FRAN...	1x	50,00	-	-	1x	50,00	2,00	1,41

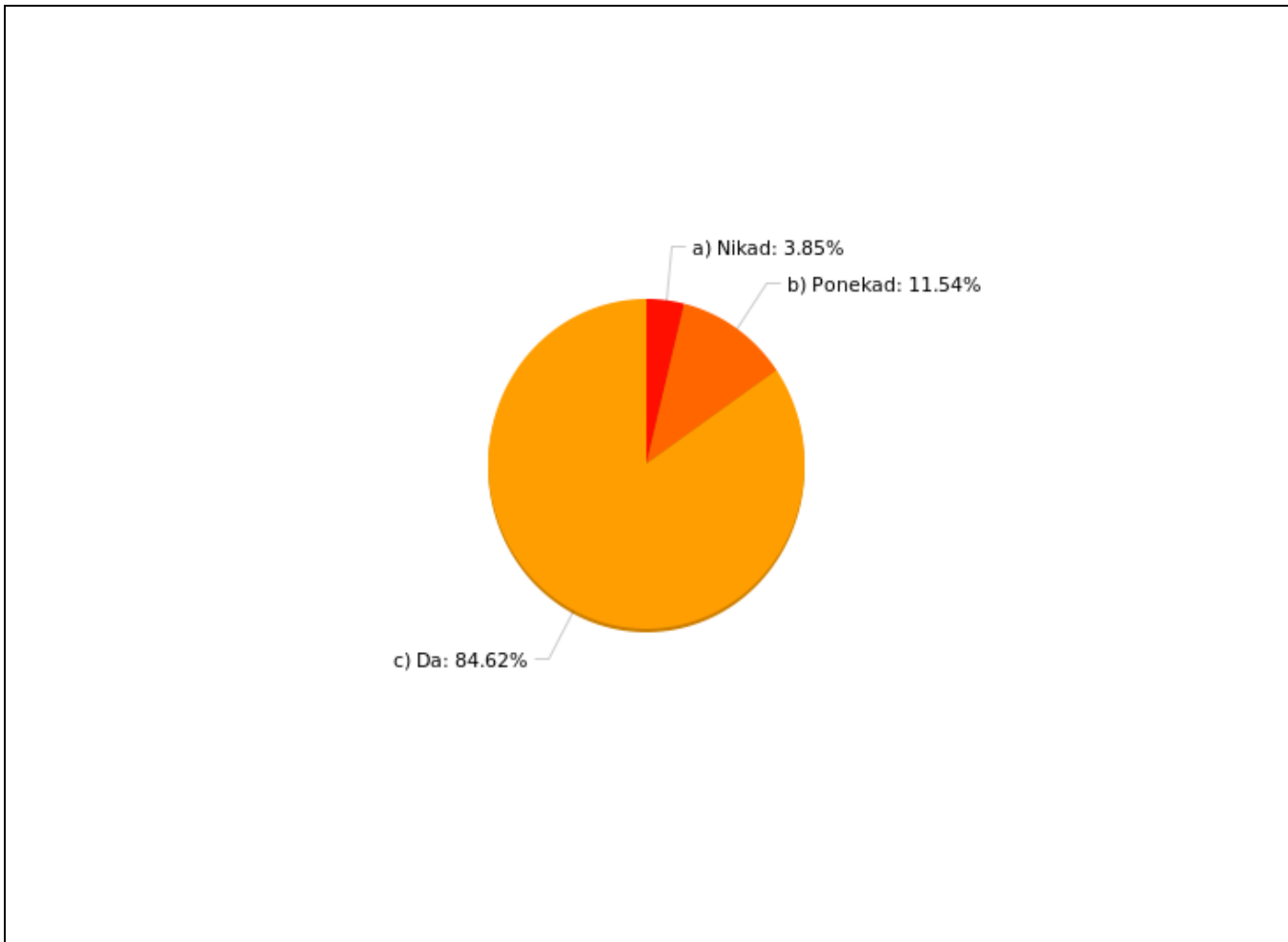
■ Aritmetička sredina (Ø)

Standardna devijacija (±)

Od ispitanika koji plaćaju ostale naknade, njih 100% odgovorilo je sa „da“ za primaocje franšize, za rukovodioce franšiznih jedinica 50 % sa „da“, a 50% sa „ne“, i isto i za zaposlene u okviru franšizne jedinice (50 % odgovorilo sa „da“, a 50% sa „ne“).

16) Organizuje li davalac franšizinga obuku unutar svog franšiznog modela?

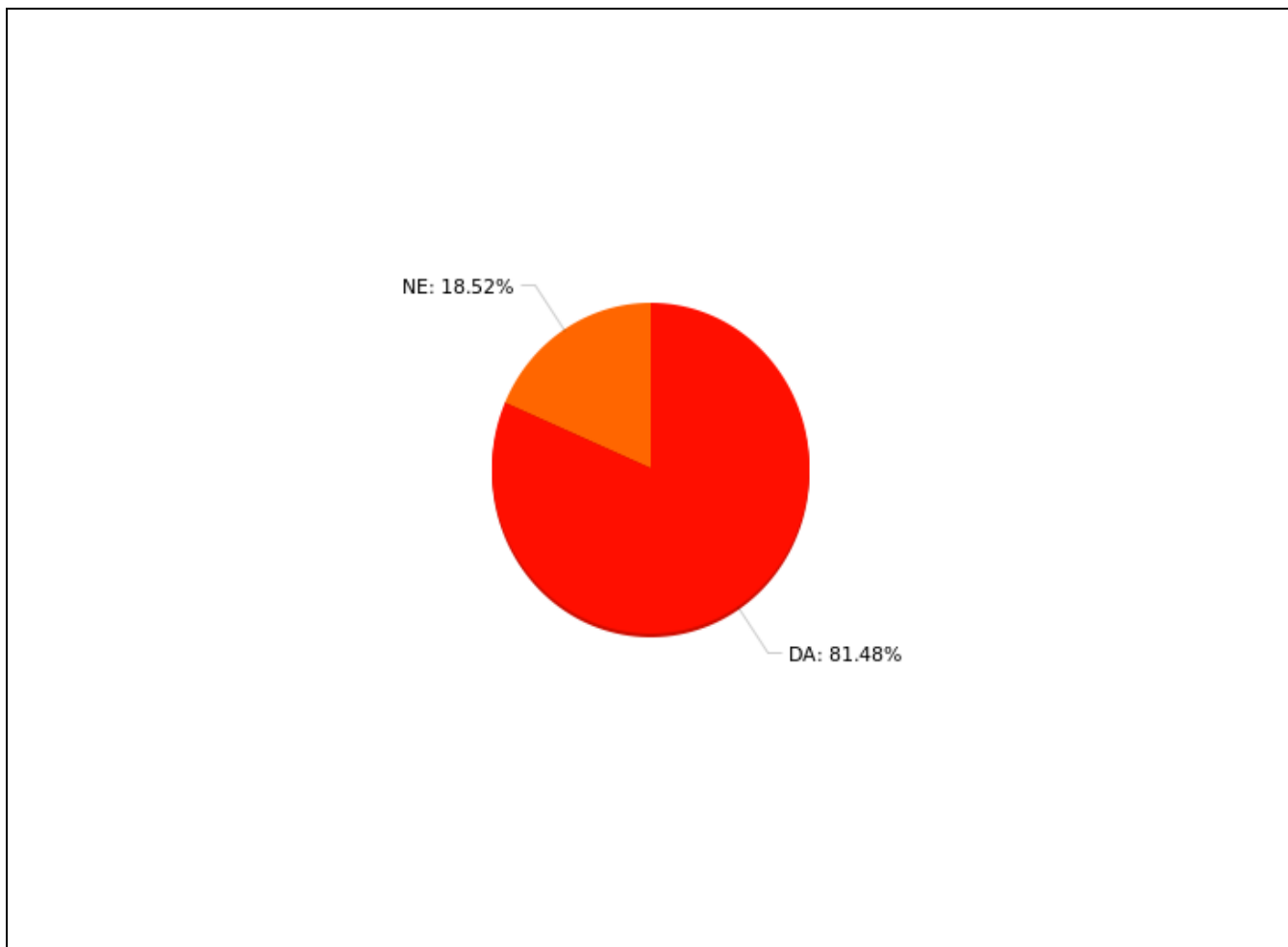
- a) Nikad
- b) Ponekad
- c) Da



Davalac franšizinga redovno organizuje obuku kod 84.6% ispitivanih preduzeća, kod 11.5% ponekad organizuje, a kod 3.9 % ne organizuje nikad.

18) Nakon započinjanja franšiznog posla, da li je došlo do novih zapošljavanjima?

Odgovor (Da/Ne):

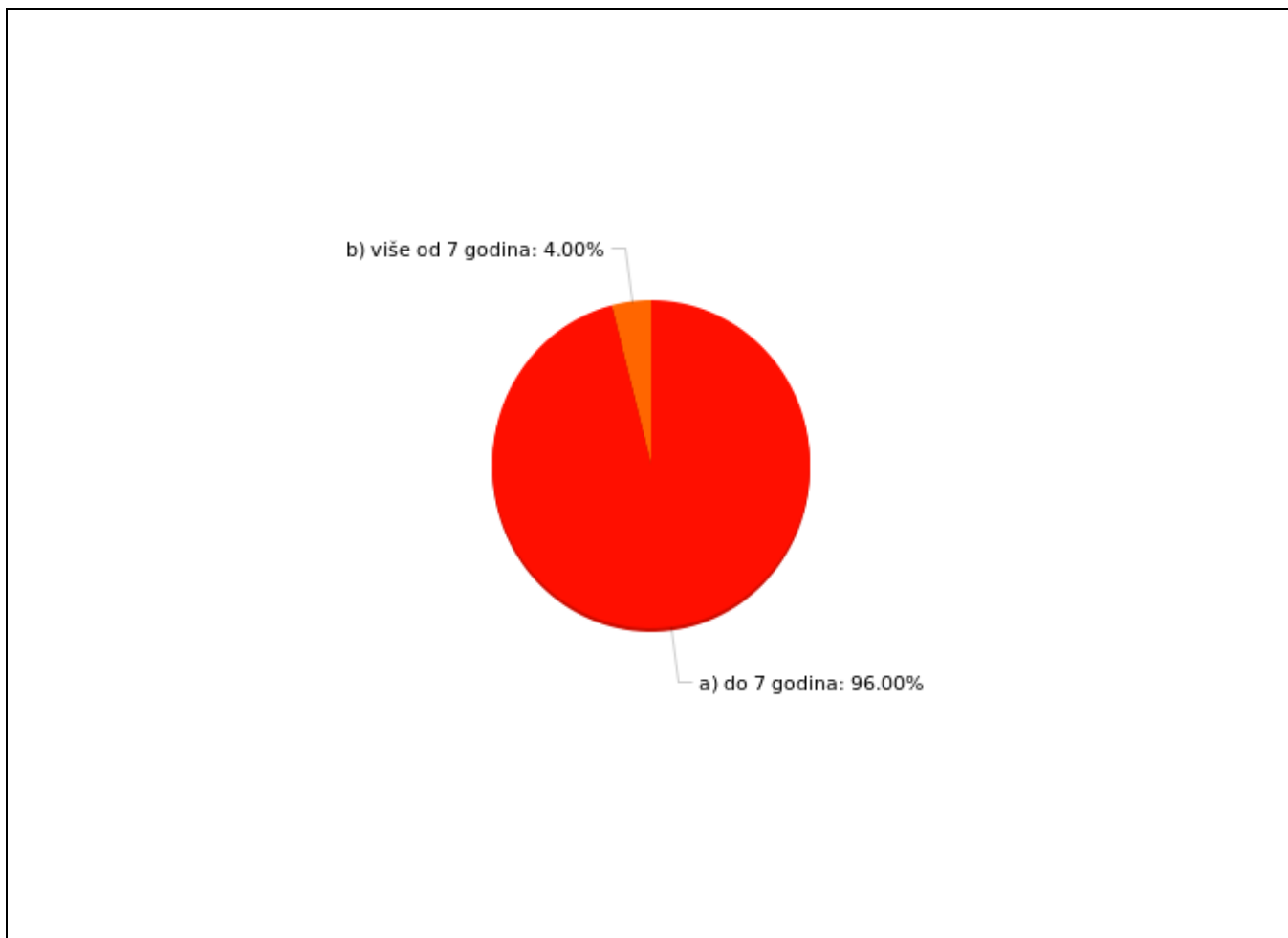


Do novih zapošljavanja nakon uspostavljanja franšiznog posla došlo je kod 81.5% ispitivanih preduzeća, dok kod 18.5% nije došlo do novih zapošljavanja.

19) Vreme za koje ste izvršili povrat uloženog kapitala je:

a) do 7 godina

b) više od 7 godina

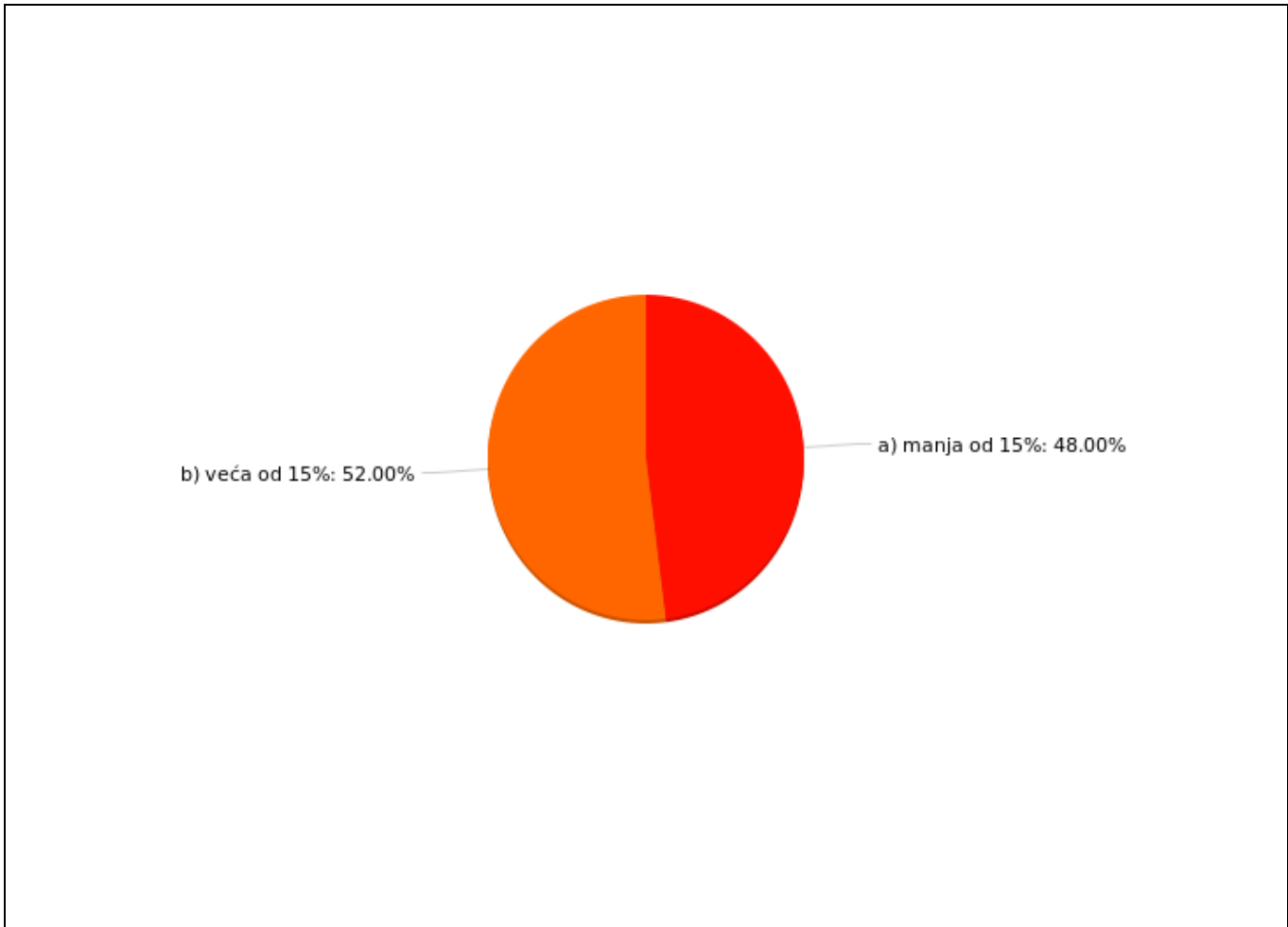


Povrat uloženog kapitala dogodio se u periodu do 7 godina kod 96%, a u periodu od preko 7 godina kod 4% ispitivanih preduzeća.

20) Stopa akumulativnosti je:

a) manja od 15%

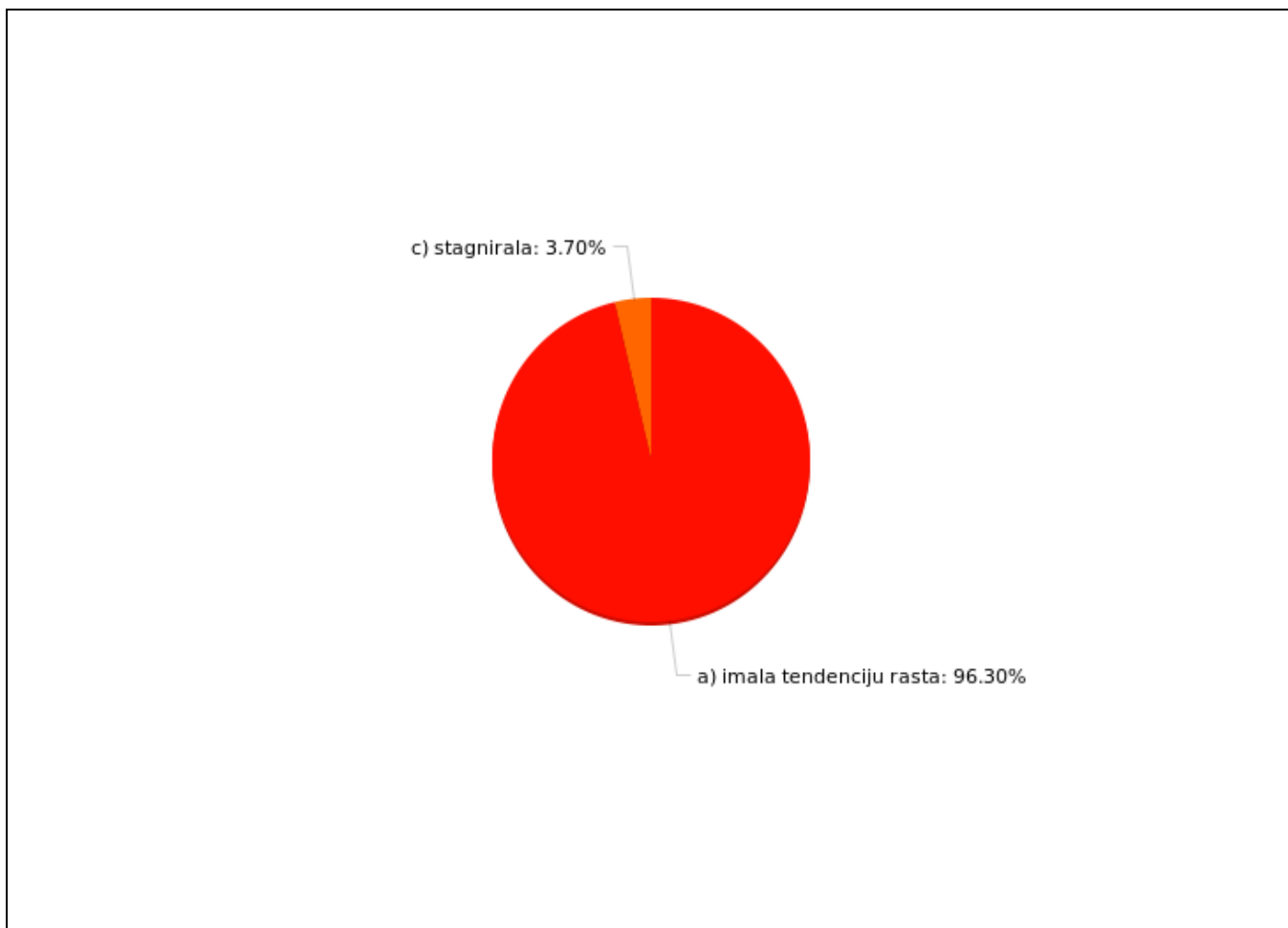
b) veća od 15%



Stopa akumulativnosti veća od 15 % zabeležena je kod 52% preduzeća, a manja od 15% kod 48% preduzeća.

21) Dobit u vremenu poslovanja kao franšiza je:

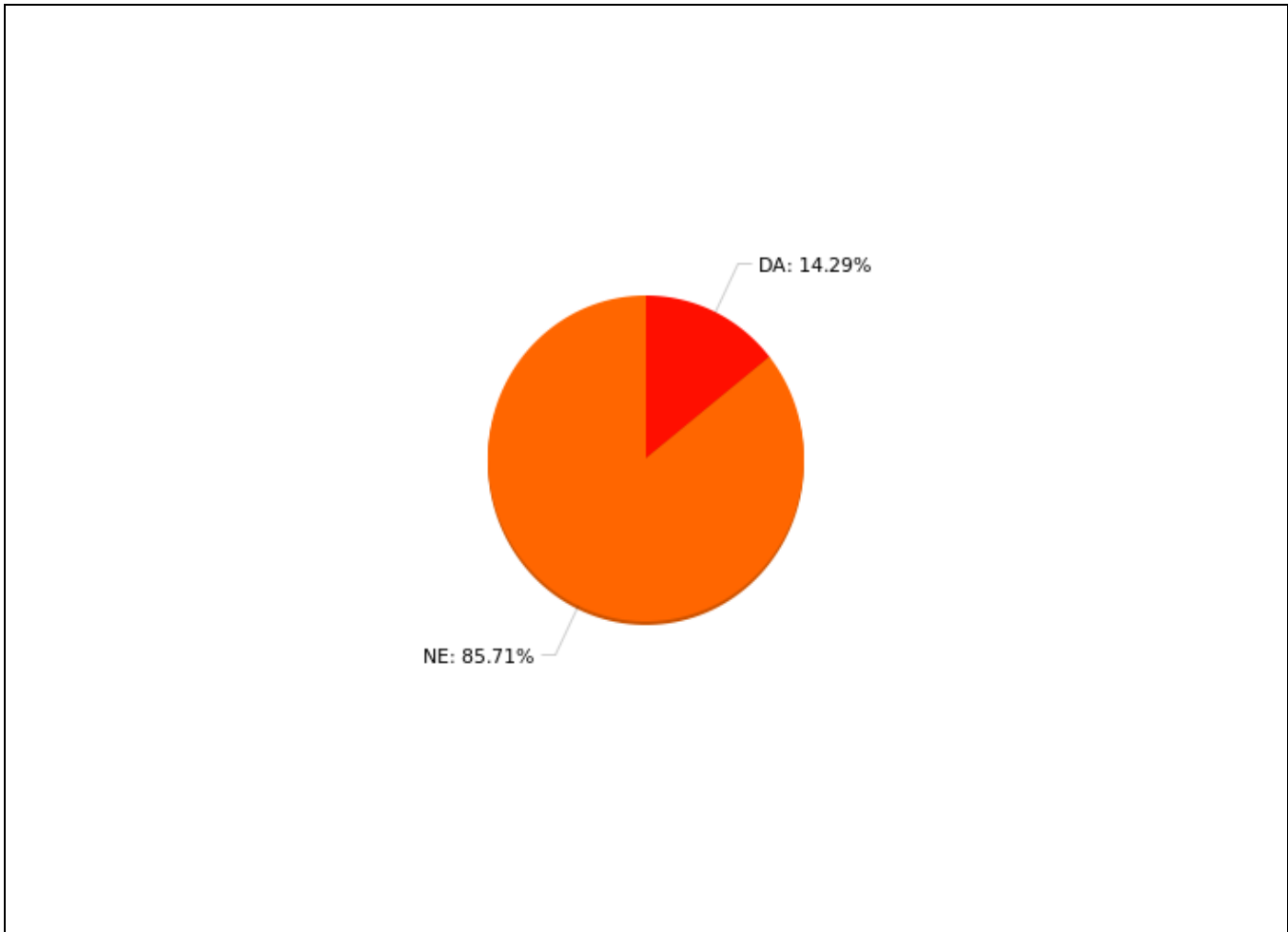
- a) imala tendenciju rasta
- b) imala tendenciju pada
- c) stagnirala



Dobit u periodu poslovanja, kao franšiza, imala je tendenciju rasta kod 96.3%, a stagnirala je kod 3.7% preduzeća.

22) Prilikom započinjanja franšiznog posla Vi ste imali podršku od svoje poslovne banke?

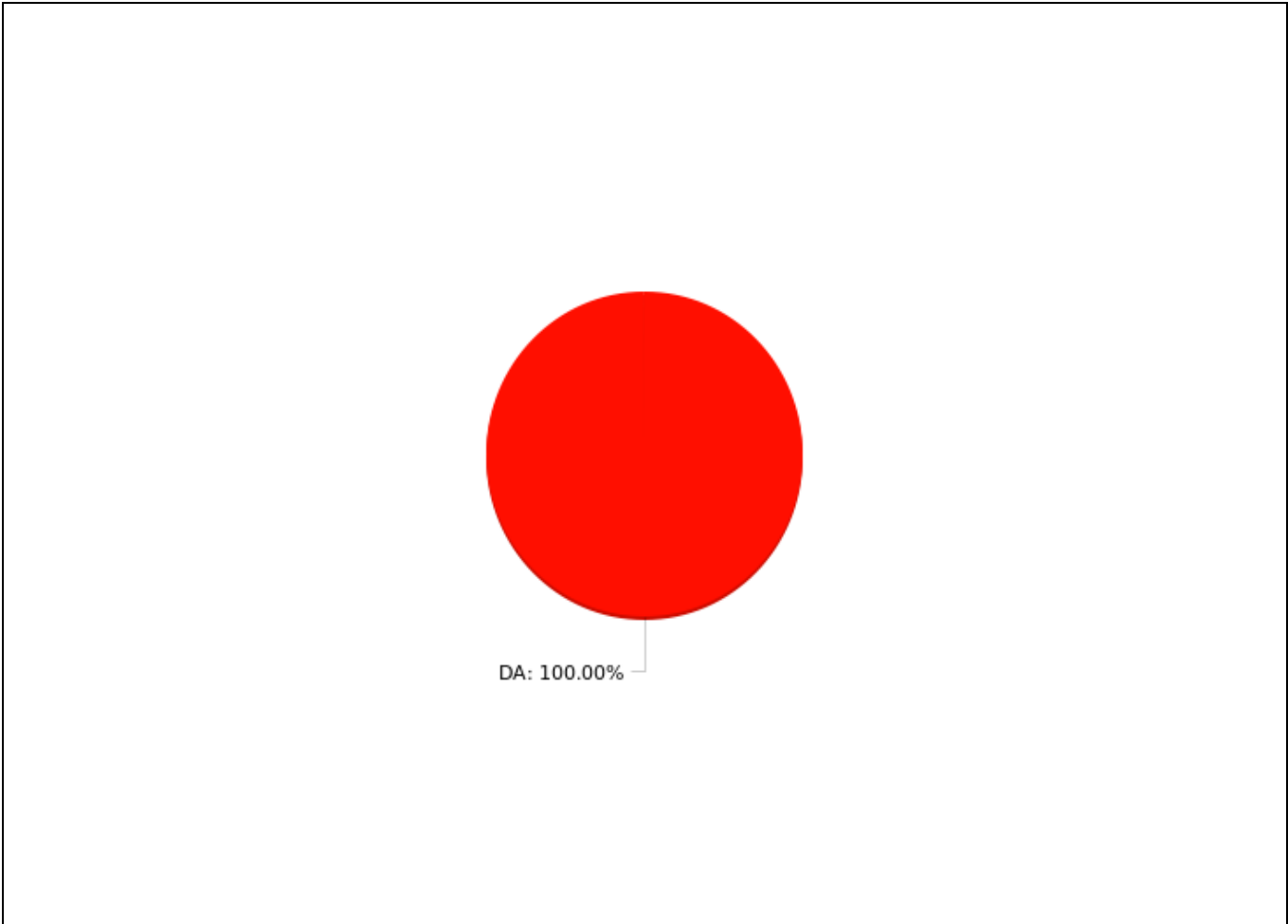
Odgovor (Da/Ne)



Podršku od svoje poslovne banke prilikom započinjanja franšiznog posla imalo je svega 14.3% preduzeća, dok ostatak (85.7%) nije imalo podršku svoje poslovne banke.

23) Obaveze koje imate prema davaocu franšizinga u mogućnosti ste da izmirujete iz tekućeg poslovanja?

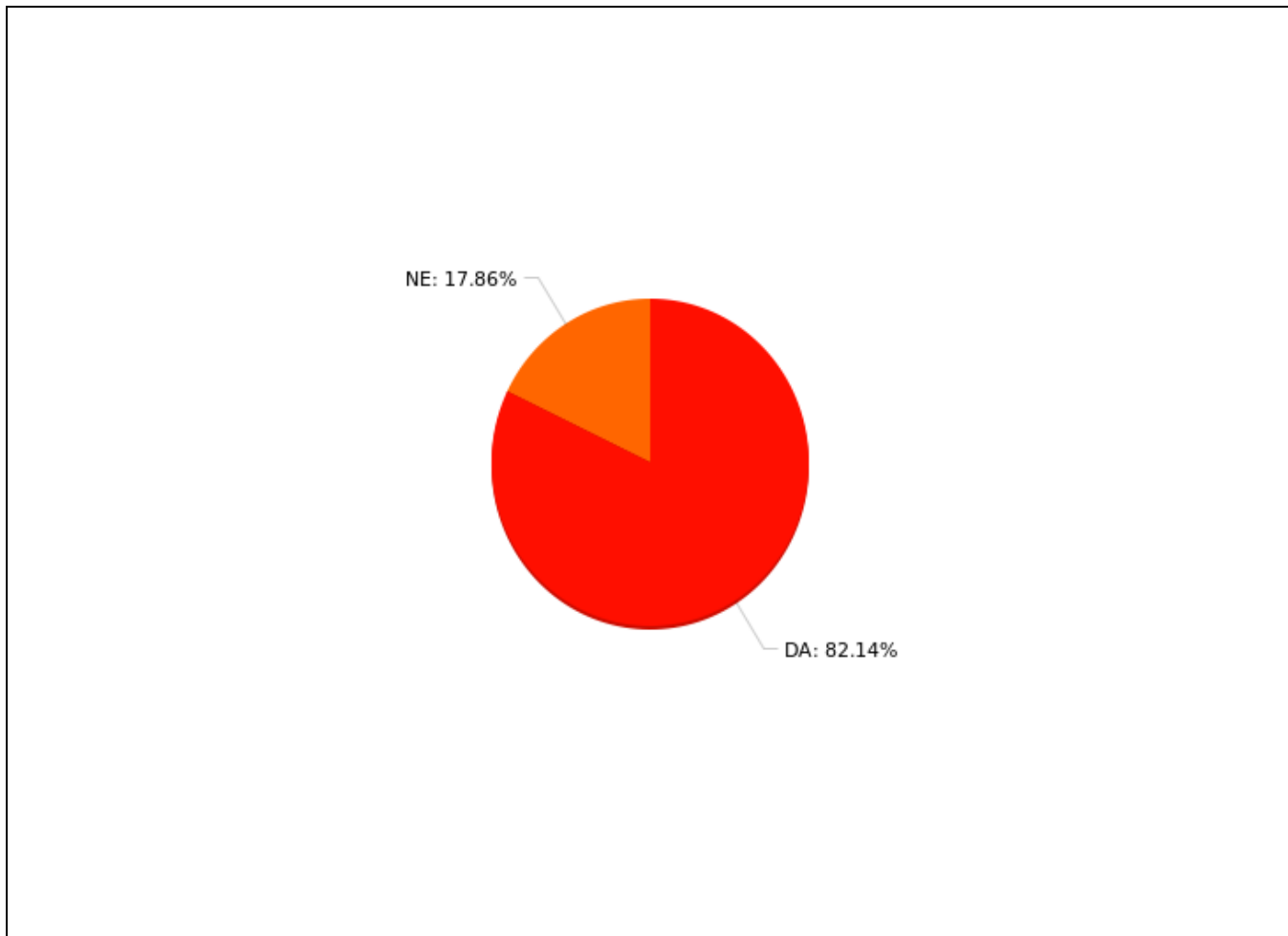
Odgovor (Da/Ne)



Sva ispitivana preduzeća su u mogućnosti da izmiruju svoje obaveze prema davaocu franšizinga iz tekućeg poslovanja.

24) Franšizni poslovni model stvara povoljan privredni ambijent za otvaranje novih radnih mesta:

Odgovor (Da/ne)



Kod velike većine preduzeća (82.1%) franšizni poslovni model stvara povoljan ambijent za otvaranje novih radnih mesta, dok kod 17.9% ne.

17) U sledećoj tabeli nalaze se očekivanja koja potencijalni primaoci franšize imaju od franšiznog poslovnog modela pre nego što ga pokrenu. Zaokružite ocenu koja najbolje opisuje u kojoj je meri bilo prisutno svako od dole navedenih

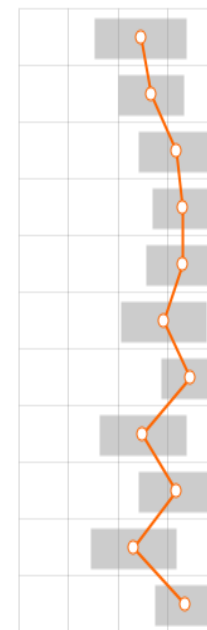
očekivanja. Skala ocena je sledeća: 1-nikakva očekivanja, 2-minimalna očekivanja, 3-umerena očekivanja,4-velika očekivanja, 5-izuzetno velika očekivanja.

	NIKAKVA OČEKIVANJA	MINIMALNA OČEKIVANJA	UMERENA OČEKIVANJA	VELIKA OČEKIVANJA	IZUZETNO VELIKA OČEKIVANJA
RAST UZ MANJI KAPITAL					
MOGUĆNOST BRŽEG RASTA					
VEĆA SIGURNOST POSLOVANJA					
VEĆA ŠANSA ZA POSTIZANJE USPEHA					
LAKŠE I JEDNOSTAVNIJE UPRAVLJANJE POSLOVANJEM					
MOGUĆNOST VEĆE ZARADE					
LAKŠI ULAZAK NA TRŽIŠTE ZBOG PREPOZNATLJIVOSTI DAVAOCA FRANŠIZE					
SMANJENJE TROŠKOVA POSLOVANJA					
OLAKŠANA I BOLJA KOMUNIKACIJA SA TRŽIŠTEM					
OPIMALAN BROJ ZAPOSLENIH					
LAKŠE POSLOVANJE ZBOG SNAGE BRENDA					

	NIKAKVA OČEKIVANJA		MINIMALNA OČEKIVANJA		UMERENA OČEKIVANJA		VELIKA OČEKIVANJA		IZUZETNO VELIKA OČEKIVANJA		Aritmetička sredina (Ø)		Standardna devijacija (±)	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Ø	±	1 2 3 4 5	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%				
RAST UZ MANJI KAPITAL	1x	3,57	2x	7,14	11x	39,29	11x	39,29	3x	10,71	3,46	0,92		
MOGUĆNOST BRŽEG R...	-	-	-	-	12x	42,86	13x	46,43	3x	10,71	3,68	0,67		
VEĆA SIGURNOST POS...	-	-	1x	3,57	3x	10,71	14x	50,00	10x	35,71	4,18	0,77		
VEĆA ŠANSA ZA POSTI...	-	-	-	-	2x	7,14	15x	53,57	11x	39,29	4,32	0,61		
LAKŠE I JEDNOSTAVNIJ...	-	-	-	-	4x	14,81	11x	40,74	12x	44,44	4,30	0,72		
MOGUĆNOST VEĆE ZA...	-	-	1x	3,57	8x	28,57	11x	39,29	8x	28,57	3,93	0,86		
LAKŠI ULAZAK NA TRŽ...	-	-	-	-	1x	3,57	13x	46,43	14x	50,00	4,46	0,58		
SMANJENJE TROŠKOVA...	1x	3,57	1x	3,57	12x	42,86	11x	39,29	3x	10,71	3,50	0,88		
OLAKŠANA I BOLJA KO...	-	-	-	-	6x	21,43	11x	39,29	11x	39,29	4,18	0,77		
OPIMALAN BROJ ZAPO...	1x	3,57	2x	7,14	14x	50,00	9x	32,14	2x	7,14	3,32	0,86		
LAKŠE POSLOVANJE Z...	-	-	-	-	2x	7,14	14x	50,00	12x	42,86	4,36	0,62		

■ Aritmetička sredina (Ø)
■ Standardna devijacija (±)

1 2 3 4 5



Prosečna dužina radnog staža ispitivanih radnika iznosi 16.1 godinu.

Prosečna dužina staža u trenutno j organizaciji iznosi 6.2 godine, dok prosečna dužina staža na trenutnom radnom mestu iznosi 5.5 godina.

Prosečan utrošak započinjanja franšiznog modela iznosi 1968320 dinara.

Što se tiče rasta uz manji kapital, najviše ispitanika ima umerena i velika očekivanja (po 39.3%), slede ispitanici sa izuzetno velikim očekivanjima (10.7%), minimalnim očekivanjima (7.1%) i nikakvim očekivanjima (3.6%). Prosečna ocena koju su ispitanici dali iznosi 3.46 (na skali od 1 do 5), uz standardnu devijaciju od 0.92.

Što se tiče mogućnosti bržeg rasta, najviše ispitanika ima velika očekivanja (46.4 %), slede ispitanici sa umerenim očekivanjima (42.9%), i izuzetno velikim očekivanjima (10.7%). Prosečna ocena koju su ispitanici dali iznosi 3.68 (na skali od 1 do 5), uz standardnu devijaciju od 0.67.

Što se tiče veće sigurnosti poslovanja, najviše ispitanika ima velika očekivanja (50%), slede ispitanici sa izuzetno velikim očekivanjima (35.7%), umerenim očekivanjima (10.7%) i minimalnim očekivanjima (3.6%). Prosečna ocena koju su ispitanici dali iznosi 4.18 (na skali od 1 do 5), uz standardnu devijaciju od 0.77.

Što se tiče veće šanse za postizanje uspeha, najviše ispitanika ima velika očekivanja (53.6%), slede ispitanici sa izuzetno velikim očekivanjima (39.3%), i umerenim očekivanjima (7.1%). Prosečna ocena koju su ispitanici dali iznosi 4.32 (na skali od 1 do 5), uz standardnu devijaciju od 0.61.

Što se tiče lakšeg i jednostavnijeg poslovanja, najviše ispitanika ima izuzetno velika očekivanja (44.4%), slede ispitanici sa velikim očekivanjima (40.7%), i umerenim očekivanjima (14.8%) Prosečna ocena koju su ispitanici dali iznosi 4.3 (na skali od 1 do 5), uz standardnu devijaciju od 0.72.

25) Molimo Vas da u nekoliko rečenica objasnite PREDNOSTI korišćenja franšize.

Odgovor:

26) Molimo Vas da u nekoliko rečenica objasnite NEDOSTATKE franšiznog poslovnog modela.

Odgovor:

27) Kakva je Vaša prognoza vezano za razvoj franšiznog poslovnog modela u Srbiji u narednih 5 godina.

Odgovor:

Kao jednu od glavnih prednosti korišćenja franšize prepoznatljivost brenda navodi 68% ispitanika, 28 % navodi lakši marketing i lakše pozicioniranje na tržištu. Od ukupnog broja ispitanika njih 20% navodi lakšu organizaciju poslovanja, 12% ispitanika navodi mala početna ulaganja kao jednu od glavnih prednosti korišćenja franšiznog modela, po 8% navodi razrađen sistem, logističku podršku i efikasnije korišćenje informacionih tehnologija

Što se tiče nedostataka, kod 12.5% ispitanika nema primedaba, 33% ispitanika navodi delimični ili potpuni gubitak autonomije i čvrstu vezanost za davaoca franšize, 16.7% navodi visoke troškove, po 8.3% navodi kako nema podršku države i kako nema uticaja na formiranje cena, i kako ponekad nemogućnost prepoznavanja tržišta.

Kada je u pitanju prognoza razvoja franšiznog modela u Srbiji, većina ispitanika (52%) ima mišljenje kako će ovaj model imati tendenciju rasta (najčešće umerenog), 8 % nije navelo nikakvu prognozu, 8% sagledava slab rast franšiznog poslovanja, 4% ima mišljenje kako franšizno poslovanje loše funkcioniše u Srbiji, 4 % ima mišljenje da bez snažnije podrške banaka ovaj model nema perspektivu, dok 4% navodi mentalitet ljudi kao glavni ograničavajući faktor slabog rasta franšiznog modela poslovanja.

Tabela 1

Analiza varijanse potpuno slučajnog rasporeda – broj zaposlenih					
	Sume kvadrata	Stepeni slobode	Sredina kvadrata	F-test	p
God	338.72	2	169.36	1.34	0.28
Pogreška	4163.5	33	126.17		

Tabela 2

Analiza varijanse potpuno slučajnog rasporeda – stopa akumulativnosti					
	Sume kvadrata	Stepeni slobode	Sredina kvadrata	F-test	p
God	10703	2	5351.5	0.03	0.97
Pogreška	6889539	33	208773.9		

Tabela 3

Analiza varijanse potpuno slučajnog rasporeda – ostvaren promet u dinarima					
	Sume kvadrata	Stepeni slobode	Sredine kvadrata	F-test	p
God	3.577741E+18	2	1.788871E+18	1.01	0.38
Pogreška	5.859210E+19	33	1.775518E+18		

Sa ciljem utvrđivanja postojanja statistički značajnih razlika u broju zaposlenih, ostvarenog prometa u dinarima i stope rasta akumulativnosti, u tri ispitivane godine, primenjena je analiza varijanse, na osnovu čije primene se može konstatovati da nema statistički značajnih razlika u broju zaposlenih u ispitivanim preduzećima između tri ispitivana perioda ($F=1.34$; $p=0.28$) (Tabela 1)

Ostvaren promet u dinarima kod ispitivanih preduzeća takođe se ne razlikuje od perioda ispitivanja ($F=1.01$; $p=0.38$) (Tabela 3)

Ni stopa rasta akumulativnosti kod ispitivanih preduzeća takođe se ne razlikuje od perioda ispitivanja ($F=0.03$; $p=0.97$) (Tabela 2)

	Broj zaposlenih (godina osnivanja)	Broj zaposlenih u godini započinjanja franšiznog modela	Broj zaposlenih u 2013	Promena broja zaposlenih godina započinjanja franšiznog modela - godina osnivanja	Promena broja zaposlenih 2013 - godina osnivanja	Promena broja zaposlenih 2013 - godina započinjanja franšiznog modela
1	1	1	4	nema promene	+300%	+300%
2	1	1	2	nema promene	+100%	+100%
3	2	10	70	+400%	+3400%	+600%
4	2	2	4	nema promene	+100%	+100%
5	1	2	2	+100%	+100%	nema promene
6	2	4	4	+100%	+100%	nema promene
7	1	1	2	nema promene	+100%	+100%
8	2	2	4	nema promene	+100%	+100%
9	2	2	4	nema promene	+100%	+100%
10	2	2	4	nema promene	+100%	+100%
11	4	4	3	nema promene	-25%	-25%
12	6	6	6	nema promene	nema promene	nema promene

Ostvaren promet u dinarima (godina osnivanja)	Ostvaren promet u dinarima (godina započinjanja franšiznog modela)	Ostvaren promet u dinarima 2013	Promena ostvarenog prometa u dinarima - godina započinjanja franšiznog modela - godina osnivanja	Promena ostvarenog prometa u dinarima 2013 - godina osnivanja	Promena ostvarenog prometa u dinarima 2013 - godina započinjanja franšiznog modela
1800500	1800500	20630000	nema promene	1046%	1046%
70000	70000	1100000	nema promene	1471%	1471%
0	5000000	8000000000	za 5000000 din	za 8000000000 din	159900%
250000	250000	2200000	nema promene	870%	870%
215000	2150000	215000	nema promene	nema promene	nema promene
3455000	6250000	6250000	81%	81%	nema promene
1750000	1750000	2845000	nema promene	63%	63%
4850000	6235000	6928000	29%	43%	11%
3350	3350	5680	nema promene	70%	70%
8500000	8500000	11191000	nema promene	32%	32%
6800	6800	8000	nema promene	18%	18%
5000000	5000000	5000000	nema promene	nema promene	nema promene

Stopa akumulativnosti (godina osnivanja)	Stopa akumulativnosti (godina započinjanja franšiznog modela)	Stopa akumulativnosti 2013	Promena stope akumulativnosti - godina započinjanja franšiznog modela - godina osnivanja	Promena stope akumulativnosti 2013 - godina osnivanja	Promena stope akumulativnosti 2013 - godina započinjanja franšiznog modela
1800500	1800500	20630000	nema promene	1046%	1046%
70000	70000	1100000	nema promene	1471%	1471%
0	5000000	8000000000	za 5000000 din	za 8000000000 din	159900%
250000	250000	2200000	nema promene	870%	870%
215000	2150000	215000	nema promene	nema promene	nema promene
3455000	6250000	6250000	81%	81%	nema promene
1750000	1750000	2845000	nema promene	63%	63%
4850000	6235000	6928000	29%	43%	11%
3350	3350	5680	nema promene	70%	70%
8500000	8500000	11191000	nema promene	32%	32%

Var7	Var8	Var9	promena		
22	22	23	nema	+5%	+5%
0	0	100	nema	za 100	za 100
0	0	1.5	nema	za 1.5	za 1.5
18	18	20	nema	+11%	+11%
20	20	20	nema	nema	nema
22	23	23	+5%	+5%	nema
25	25	23	nema	-8%	-8%
23	24	26.5	+4%	+15%	+10%
18	18	22.5	nema	+25%	+25%
70.83	70.83	99.25	nema	+40%	+40%
1500	1500	1800	nema	+20%	+20%
10	10	10	nema	nema	nema

Univariate Tests of Significance for Var1 (Spreadsheet17) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition

Univarijantni testovi signifikantnosti za Var1 (Spreadsheet17) Parametarizacija sa sigma-ograničenjem Dekompozicija efektivne hipoteze

	SS	Degr. of	MS	F	p
Intercept	821.778	1	821.7778	6.513430	0.015521
"Var2"	338.722	2	169.3611	1.342360	0.275120
Error	4163.500	33	126.1667		

Univariate Tests of Significance for Var3 (Spreadsheet17) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition

Univarijantni testovi signifikantnosti za Var3 (Spreadsheet17) Parametarizacija sa sigma-ograničenjem Dekompozicija efektivne hipoteze

	SS	Degr. of	MS	F	p
Intercept	879972	1	879972.2	4.214953	0.048066
"Var4"	10703	2	5351.5	0.025633	0.974712
Error	6889539	33	208773.9		

Univariate Tests of Significance for Var1 (Spreadsheet16) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition

Univarijantni testovi signifikantnosti za Var1 (Spreadsheet16) Parametarizacija sa sigma-ograničenjem Dekompozicija efektivne hipoteze

	SS	Degr. of	MS	F	p
Intercept	1.831190E+18	1	1.831190E+18	1.031356	0.317229
"Var2"	3.577741E+18	2	1.788871E+18	1.007520	0.376078
Error	5.859210E+19	33	1.775518E+18		

TABELARNI PRIKAZ DOBIJENIH REZULTATA ISTRAŽIVANJA

OSNOVNA ISTRAŽIVAČKA HIPOTEZA	<i>Ekonomski pokazatelji franšiznog poslovanja u Srbiji su pozitivni.</i> POTVRĐENA
PRVA IZVEDENA ISTRAŽIVAČKA HIPOTEZA	<i>Vreme povrata uloženog kapitala u franšiznom poslovanju u Srbiji je kraće od sedam godina.</i> POTVRĐENA
DRUGA IZVEDENA ISTRAŽIVAČKA HIPOTEZA	<i>Stopa akumulativnosti u franšiznom poslovanju u Srbiji je veća od 15%</i> POTVRĐENA
TREĆA IZVEDENA ISTRAŽIVAČKA HIPOTEZA	<i>Dobit u franšiznom poslovanju u Srbiji ima tendenciju rasta.</i> POTVRĐENA
ČETVRTA IZVEDENA ISTRAŽIVAČKA HIPOTEZA	<i>Za pokretanje franšiznog poslovanja u Srbiji ne postoji adekvatna bankarska podrška.</i> POTVRĐENA
PETA IZVEDENA ISTRAŽIVAČKA HIPOTEZA	<i>Primaoci franšize u Srbiji su u stanju da iz tekućeg poslovanja isplate naknadu davaocu franšize.</i> POTVRĐENA
ŠESTA IZVEDENA ISTRAŽIVAČKA HIPOTEZA	<i>Franšizno poslovanje u Srbiji stvara ambijent pogodan za otvaranje novih radnih mesta.</i> POTVRĐENA

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Današnji svet karakteriše dominacija transnacionalnih kompanija, snažno dejstvo države u privredi i globalizacija svetske privrede. Proces globalizacije počinje formiranjem Severnoameričkog sporazuma o slobodnoj trgovini – NAFTA (SAD, Kanada, Meksiko), Evropske unije, Istočno-Azijska Unija (Japan i tzv. "mali azijski tigrovi"). Krajem 20. veka stvorena je nova slika sveta koju karakterišu raspad realnog i samoupravnog socializma, prestanak politike hladnog rata i nestanak blokovske podele sveta, procesi integracije i globalizacije. Svet postaje sve više povezan i međuzavisan na tehnološkom, ekonomskom, političkom, socijalnom i kulturnom nivou. To navodi sve zemlje da se uključe u složene odnose slaganja i protivrečnosti "novog svetskog (ne)reda" (Shaw, 1994), da se prilagode na spoljašnje pritiske i da odgovore na domaće potrebe. Tokom tri poslednje decenije 20. veka dolazi do pojačane globalizacije u politici, ekonomiji, pravu, nauci, tehnologiji, kulturi i komunikacijama. Zbog toga je početkom 1990-tih godina globalizacija postala jedna od najvažnijih tema koja zaokuplja naučnike, stručnjake ali i širu javnost.

Intenziviranje procesa globalizacije, u smislu da globalizacija zahvata sve segmente društvenog i poslovnog života, doprinelo je prevazilaženju pitanja, da li se treba uključiti u globalizacione tokove? Kompanije danas deluju u nesigurnom poslovnom okruženju koje karakterišu nagle i duboke promene, te nesigurna i neizvesna budućnost. Živimo u vreme sve bržeg napretka nauke i tehnologije, pojave sasvim novih proizvoda i nestajanja starih proizvoda, pa i kompletnih tehnologija. Aktuelna tržišna utakmica se odigrava po novim pravilima, potpuno suprotnim važećim do pre samo jednu deceniju. Naučna i tehnološka dostignuća, pogotovo razvoj informacionih tehnologija, imaju za posledicu globalizaciju i povezivanje svetskog tržišta u jedinstven ekonomski prostor.

Ne postoji jedinstveno određenje pojmova globalizacije, iako je ovaj termin postao jedan od najpopularnijih u raznim oblastima društvenih nauka. Globalizacija se definiše na više načina, zavisno od nivoa na koji autor želi da se usredsredi. Stvaranje jedinstvenog ekonomskog, političkog i kulturnog prostora i objedinjavanje savremenih društava naziva se, najčešće, globalizacija.

U Ruskoj socijološkoj enciklopediji, globalizacija se određuje kao stalno rastući proces međusobnog povezivanja različitih faktora međunarodnog značaja u društvenoj delatnosti različitih država. Enciklopedija Britanika globalizaciju definiše kao proces koji uključuje integraciju ekonomija, kultura, državnih politika i političkih pokreta širom sveta.

Svetska enciklopedija mira globalnu integraciju definiše kao razvoj ka jednom trajnijem mirnom svetu i svetskom poretku, a različite vrste rastuće međuzavisnosti u svetskim razmerama naziva procesima globalizacije.

Globalizaciju autori određuju u širem i užem smislu. Tako B. Babić navodi da se pod globalizacijom u širem smislu podrazumeva povezivanje nacionalnih privreda u svetsku privredu preko svetskog tržišta. Ovo gledište takođe prihvata Svetska trgovinska organizacija.

Primetno je da se interesovanje gotovo svih zemalja sveta prebacuje sa ideološko-političkog i vojnog kompleksa na ekonomsko-tehničko-tehnološki razvoj. Zavisnost između zemalja uspostavlja se preko novih tehnologija i finansijskih tokova (izvoz kapitala i proizvodnje). Imperativ razvoja nauke i tehnologije, informatička tehnologija, telekomunikacije, biotehnologija, genetski inženjering i sl. ubrzavaju proces globalizacije svetske privrede i dovode do međuzavisnosti u svetskoj privredi, koja se različito odnosi na razvijene i nerazvijene zemlje. Dakle, globalizacija se uvukla u sve pore naših života, što će reći da je u principu ekonomske prirode, a

prema MMF-u, ona označava veoma brzu integraciju ekonomije širom zemaljske kugle, prevashodno preko trgovine, finansijskih tokova, razmene tehnologije, informativne mreže i međukulturnih i istorijskih nasleđa kretanja. Globalizaciju pospešuje sve bolji i efikasniji transport, komunikaciona i informaciona tehnologija, što sve skupa omogućava veći obim proizvodnje uz sniženje troškova proizvodnje, brzinu i rastojanje, kojima se prenosi roba sa jednog mesta na drugo, uz smanjenje troškova takve razmene, s jedne strane, i potpunije zadovoljavanje ukusa i potrošnje kod potrošača sa stanovišta većeg izbora različitih vrsta proizvoda i usluga, s druge strane. Globalizacija je prisutna u čitavom svetu uključujući i područje na kome mi živimo. Jednostavno rečeno, globalizacija i tranzicija su međusobno povezani, odnosno putem tranzicije oživljava tržište i privatno vlasništvo kao preduslov demokratizacije društva. Naime, vlade pojedinih zemalja svesno menjaju politiku smanjenja i eliminisanja prepreka da bi se kretanje robe, kapitala i usluga nesmetano odvijalo. S druge strane, moćne kompanije menjaju svoju strategiju poslovanja i stavljaju akcenat na rast profita kroz smanjenje troškova, a ne kroz povećanje cena roba i usluga.

Poneki bi rekli da je današnja 'globalizacija' sveta u suštini ista kao što je bila pre nekih sto godina sa međunarodnom trgovinom i migracijom. U 20. veku međunarodna trgovina i finansijske veze postali su globalni jer su imali mogućnost da obuhvate ceo svet. Taj čitav proces međunarodne trgovine i migracija je, međutim, bio značajno zaustavljen za vreme 1930tih godina kada je (pogotovo u zapadnim/razvijenim zemljama) vladala 'velika depresija' (recesija). Tada je Velika ekonomska kriza povukla u vrtlog većinu zemalja sveta. Većina nacionalnih država su se u isto vreme povukle sa scene međunarodne trgovine kada su shvatile koja im opasnost pretila od međunarodnih tržišta. Strah od siromaštva, nezaposlenosti i celokupne rastuće recesije bio je dominantan i uticao je na slabljenje međunarodnih odnosa. Ulaskom u poslednju deceniju dvadesetog veka svet je doživio toliko izazova, promena i iznenađenja, koji s razlogom potvrđuju tvrdnju mnogih autora da se period posle 1990. godine može uzeti kao vreme ukupnih i ključnih transformacija značajnih ne samo razvojnim, političkim, tehnološkim i poslovnim promenama, nego i dubokim ekonomskim posledicama.

Prema istraživanju International Franchise Association (IFA) u SAD-u u 2011. godini franšize ostvaruju prihod od 745 milijardi dolara, te zapošljavaju 7,9 milijona ljudi u 75 delatnosti. Prema podacima European Franchise Federation (EFF) u EU u 2010. godini prisutno je oko 10.000 franšiznih sistema od čega su njih 80% franšize davalaca iz EU. Najveće franšize u EU su američke korporacije 7-Eleven, Subway i McDonalds. Među 500 najvećih franšiznih mreža u EU nalaze se Fornetti iz Mađarske i Bata iz Češke Republike.

U razvijenim evropskim zemljama počele su se razvijati franšize za računovodstvene, kadrovske, administrativno-tehničke i druge poslove poslovnih sistema (*business to business service*). U manje razvijenim evropskim zemljama, zbog zasićenosti tržišta s klasičnim oblicima franšiza; uvodi se nekoliko manje poznatih oblika. Radi se o mobilnim franšizama za pomoć vozačima, osveženje s pićem i hranom, kućni poslovi, franšize za usluge automobilistima i putnicima uz puteve (npr. drive-in) i drugi oblici. Razlike između američkog i evropskog franšizinga proizilaze iz specifičnih evropskih kulturnih i privrednih karakteristika, također iz unutrašnje heterogenosti i relativno manjeg sadržaja tržišta nego što je američko. Zato se u Evropi razvilo manje različitih oblika franšizinga, nego u SAD-u. Isto tako su sistemi u proseku dosta manji.

Klasični američki franšizni sistem je centraliziraniji i vertikalno povezan, evropska razlika je u predstavljanju neke vrste kooperativne kompanije gde bi se primaoci franšize neposredno uključivali u strateško odlučivanje o celovitom sistemu. U takvoj kompaniji primaoci učestvuju na razmerno jednostavan način i u odlučivanju. Takav oblik najčešće nazivaju evropskim za razliku od američkog. O kooperativnom obliku u Evropi postoji puno manje podataka i literature, nego o američkom. Taj oblik slobodno bismo preporučili malim nezavisnim i srednje-velikim poduzetnicima.

Danas se procenjuje da oko 50% maloprodaje u svetu otpada na franšiznu prodaju i broj franšiznih lokacija raste po stopama iznad rasta svetskog GDP. Franšizno poslovanje najrazvijenije je u SAD-u gde je uključeno u preko 75 industrija, od hotela, restorana i modnih marki do kućnih majstora i brige za odrasle. Procenjuje se da oko 14 posto svih zaposlenih Amerikanaca u privatnom sektoru radi u nekoj od franšiza. U Evropi u franšiznom poslovanju bitno mesto zauzima Njemačka, Francuska, Italija i Velika Britanija.

Svake godine se otkrivaju nove oblasti koje mogu doneti profit. Značajan rast je zabeležen u sledećim oblastima: programi za obrazovanje dece, programi za brigu o starima, programi fitnesa i programi mršavljenja, kao i oblasti tehničkog konsaltinga. Ove oblasti su u konstantnom rastu već nekoliko godina. Treba naglasiti da se franšizno poslovanje ubrzano razvija. Ovaj oblik poslovne saradnje karakterističan je posebno za neke delatnosti u kojima je doživio procvat. Sheraton Intercontinental, Holiday Inn (hoteli), Coca-Cola, Pepsi-Cola (osvežavajuća pića), Budget (iznajmljivanje automobila), McDonalds (fastfood restorani), Dyno-Rod (čišćenje), Prontaprint (štampanje i kopiranje) su primeri kompanija koje su značajno razvile franšizno poslovanje.

Franšizno poslovanje doživljava pravi procvat kao način povezivanja male privrede i velikih kompanija koje su razvile franšizno poslovanje. Na svetskom tržištu se pod konkurentskom prednošću podrazumeva relativno veća moć odnosno snaga jedne kompanije ili jednog proizvoda u odnosu na druge. Nije svejedno kako će se kompanija pojaviti i predstaviti na današnjem tržištu. Ako kompanija želi da se održi i uspešno razvija i posluje u uslovima neloyalne konkurencije na tržištu, kompanija mora biti stalno aktivna prema stalnim promenama koje se svakim danom dešavaju na tržištu, usmeravajući svoje napore na efikasnije zadovoljavanje potreba veoma izbirljivih sadašnjih kupaca i potencijalnih kupaca po obimu i asortimanu, te na kreiranje nove tražnje kroz inovacije i sniženje cena proizvoda. U uslovima brzog napretka tehnologije i masovne proizvodnje limitirajući faktor daljeg rasta kompanije je tržište, odnosno mogućnost prodaje proizvoda i usluga. Kritična faza u odvijanju procesa reprodukcije je razmena, tj. prodaja proizvoda. Međutim, upravo to opredeljuje kompanije da u centar svih svojih aktivnosti stave tržište i efikasno zadovoljavanje potreba i želja kupaca. Franšizni koncept je poslovna filozofija na kojoj se gradi poslovna politika kompanije. Ovaj koncept je utemeljen na uverenju da se uspešno poslovanje i razvoj kompanije mogu postići jedino identifikovanjem, diferenciranjem i zadovoljavanjem potreba i želja kupaca.

Usvajanje franšiznog koncepta zahteva fundamentalnu promenu stavova rukovodstva kompanija o proizvodnji i prodaji, kao i napuštanje stare prakse prodaje, gde kompanija ne ostvaruje uspešno poslovanje, nego usmeravanje na franšizno poslovanje. Franšizni sistem predstavlja način poslovanja u kome se jedan dobro tržišno uvedeni način poslovanja, sa diferenciranim marketinškim osobinama i snažnim brendom, prevodi u standardizirani način poslovanja koji može da se primeni u različitim uslovima ekonomskog, kulturološkog i političko-pravnog okruženja i od strane različitih preduzetnika, primaoca franšize. U procesu izgradnje franšiznog sistema poslovanja veoma važno pitanje predstavlja pravi izbor primaoca franšize za poslovnog partnera, jer od njegovih sposobnosti i menadžerskih vizija zavisi uspešnost primene ukupnog franšiznog sistema. Menadžeri su brzo shvatili da bez dobro osmišljenog biznis plana izlazak kompanije na tržište, ne samo da neće doneti dobit, već može prouzrokovati direktni gubitak u poslovanju.

Primenom franšiznog sistema poslovanja sa aspekta preduzetnika, naročito ako je neiskusni i bez velikog kapitala, sigurniji je i lakši ulazak u preduzetništvo kupovinom franšize, nego započinjanje sopstvenog posla. Međutim, tržište nije baš tolerantno za neiskusnog početnika, koji pokušava da nauči kako da vodi posao, tako da se mnogima od njih dešava da bankrotiraju. Ako niste dovoljno spremni za surovu tržišnu borbu sa konkurencijom, oblik poslovanja koji nudi franšiza je najbliži garanciji vašeg uspeha. Franšizni sistem čine

davaoc franšize i svi primaoci njegove franšize. Na davaocu franšize je da osigura rad i rast sistema te prepoznatljivost i kvalitetu marke.

Zahvaljujući zajedničkoj marki, franšizni sistem gradi identitet i reputaciju u očima svojih kupaca. Glavni čuvar reputacije, prepoznatljivosti i vrednosti je davaoc franšize. Franšizni sistemi su izgrađeni na odnosu koji davaoc franšize ustanovljuje s primaocima franšize. Važno je razumjeti da kao što niti jedan franšizni sistem nije jednak tako niti jedan odnos između davaoca i korisnika franšize u svakom sistemu nije jednak. Na taj odnos utiču i promene u uslovima poslovanja. Kao davaoc franšize najčešće se javlja kompanija koja je zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu poslovanja u nekoj delatnosti uspela izgraditi svoje ime (brend) i doći do uspešnog koncepta poslovanja, koji je moguće nekoga naučiti primenjivati i na nekoj drugoj lokaciji. U slučaju da se kompanija odluči širiti, za razliku od klasičnog pristupa otvaranja poslovnih jedinica može se odlučiti i da na područjima gde želi otvoriti poslovne jedinice to učini zajedno s nekom lokalnom kompanijom dajući franšizu. Dajući, odnosno prodajući franšizu, ono mu odaje tajnu kako uspešno poslovati te mu daje pravo korištenja svog imena, odnosno brenda. Na taj način davaoc franšize troškove, rizik i konačno rezultate svog rasta poslovanja deli s lokalnim primaocem koji mu postaje partner. Idealan partner kompanije koja želi dati franšizu je lokalni preduzetnik koji je na svom prostoru prepoznao potrebu za određenim proizvodom ili uslugom. Klasičan pristup bio bi da u preduzetnički poduhvat kreće sam, da osnuje firmu, osmišljava ime firme, pronalazi lokaciju gde će delovati, oblikuje proizvod/koncipira uslugu, odlučuje se za određene marketinške aktivnosti kojima će ih promovirati i sl.

Drugi pristup bio bi da identificira kompaniju koja taj proizvod/uslugu već nudi na tržištu i u tome je izuzetno uspešna, ima izgrađen način poslovanja, predstavlja ime u toj delatnosti i spremno je prodati svoju franšizu. Kupujući franšizu, preduzetnik početnik preskače nekoliko početnih koraka i ne ponavlja one iste greške koje je preduzetnik - davaoc franšize sigurno morao učiniti da bi uspio. Drugim rečima, davaoc franšize prodaje kupcu franšize tajnu kako uspešno poslovati u određenoj delatnosti i štedi i vreme i druge resurse.

Franšizni sistem prodaje ima korist za davaoca franšize, primaoca franšize – vlasnika maloprodajnog objekta i kupce. Potreba za efikasnim odgovorom i uslugom kupaca se javlja zbog velikih promena u sferama snabdevanja i jačanja nabavne moći primaoca, koji učvršćuju svoje pozicije u franšiznoj mreži prodaje i nabavke. Njihova integrišuća uloga raste u franšiznom sistemu i omogućava da se skрати vreme u svim fazama, obezbede proizvodi odgovarajućeg kvaliteta i karakteristika i isporuče u količinama i mestu koje kupci smatraju adekvatnim. Za savremenog kupca pitanje poverenja je od presudnog značaja i u konkurentskoj utakmici na tržištu će moći da učestvuju samo oni primaoci, koji budu bili sposobni da obezbede odgovarajući asortiman proizvoda po najpovoljnijim mogućim uslovima.

I pored činjenice da je kupovina franšize odricanje od dela svoje samostalnosti i da su ugovorom o franšizingu obaveze korisnika franšize uglavnom veće od njegovih prava, korisnik franšize ulaskom u franšiznu mrežu zajedno sa ostalim korisnicima i sa davaocem franšize utiče svojim poslovanjem i rezultatima, odnosom jednih prema drugima i prema klijentima na jačanje ili slabljenje franšizne mreže i samim tim i na svoju poslovnu budućnost. Svi zajedno grade i razvijaju brend, promovišu uspešan poslovni koncept i stvaraju uslove za privlačenje novih potencijalnih korisnika franšize, što opet posledično može pozitivno da deluje na jačanje prepoznatljivosti i povećanje profitabilnosti.

Priča o ekonomskom razvoju zemalja kao što su SAD, V. Britanija, Francuska, Nemačka, Italija, Australija i druge, ne može da se zaokruži ako se u obzir ne uzmu brojne pozitivne društveno-ekonomske posledice franšizinga na njihov razvoj. Istraživanje sprovedeno 2001. godine za potrebe Međunarodne asocijacije za franšizing (IFA – International Franchising Association) pokazalo je, između ostalog, da su u SAD preduzeća

koja posluju kao franšizne jedinice (bilo da su u vlasništvu davaoca franšize ili korisnika franšize) zapošljavala 7,4% od ukupnog broja zaposlenih lica u privatnom sektoru i da su stvarala 3,9% ukupnog društvenog proizvoda privatnog sektora.

Ako se pri tome uzme u obzir i tzv. indirektni uticaj franšizinga (npr. franšizne jedinice kupuju proizvode i usluge od drugih preduzeća) ovi pokazatelji postaju još veći u korist franšizinga. Danas se u SAD gotovo 50% ukupne maloprodaje obavlja preko franšiznih jedinica.

7.1. SMERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Cilj provedenog empirijskog istraživanja, koje je sastavni deo rada, bio je dobijanje uvida u upotrebu franšiznog poslovnog modela u Srbiji iz ugla primaoca franšize. Kako bi se to postiglo, bilo je potrebno identifikovati primaoca franšize u istraživačkom smislu ove doktorske disertacije. Prema listi franšiznih sistema koji posluju u Srbiji, napravljen je uzorak primalaca franšize. Kreiranje liste primalaca franšize koji trenutačno posluju u Srbiji također je značajan rezultat ovog istraživanja jer do sada takva lista nije postojala. Radi dobijanja dubljeg znanja o franšiznom poslovnom modelu u Srbiji, kreirane su hipoteze čija je valjanost testirana u istraživanju. Tri su glavna područja postavljenih hipoteza: uticaj franšiznog poslovnog modela na preduzetnički kapacitet, uticaj franšiznog poslovnog modela na finansijske rezultate poslovanja, rast i zapošljavanje.

Provedeno istraživanje potvrdilo je postavljene hipoteze da franšizni poslovni model ima uticaja na razvijanje preduzetničkih kapaciteta. Primalac franšize, preduzetnici, koriste se franšiznim poslovnim modelom kako bi ostvarili brži rast uz manje rizike nego što bi to bilo u slučaju primene nekog drugog poslovnog modela. Koristeći se franšiznim poslovnim modelom, organizacije primaoci franšize ostvaruju veće prihode, a takođe doprinose povećanju zapošljavanja. Interne karakteristike poslovnog subjekta i eksterne karakteristike okoline imaju uticaja pri donošenju odluke o pokretanju franšiznog poslovnog modela.

Doktorska disertacija imala je za cilj kritički oceniti stepen teorijske razrađenosti franšiznog poslovanja i sistematizirati trendove u razvoju implementacije franšiznog poslovanja. Preduzetništvo je definisano kao proces u kojemu pojedinci slede poslovne prilike, nezavisno o količini resursa koje trenutno kontrolišu, te se ono može, ali i ne mora, pojaviti u organizacijama nezavisno o njihovoj starosti, veličini, brzini rasta, o odnosu prema profitu i tako dalje.

Rast za većinu organizacija predstavlja pokazatelj uspeha te je odluka o izboru najefikasnije strategije rasta jedna od najznačajnijih koju organizacija treba doneti. Najveći je problem i najteži zadatak svake organizacije pronaći metodu rasta koja odgovara organizaciji i zahtevima njenog specifičnog tržišta. Franšizni poslovni model omogućava organizacijama rast i širenje poslovanja na postojećim i novim tržištima. Neki od autora franšizni poslovni model smatraju glavnim strateškim oblikom konkurentske prednosti koji pomaže u kreiranju novih organizacija i povećava preduzetničku aktivnost. Odnos franšiznog poslovnog modela i poduzetništva predstavlja zanimljivu temu istraživanja, no do sada nije bio detaljnije istražen. Dve su skupine istraživača proučavale odnos franšize i preduzetništva. Prema jednim, pokretanje franšiznog sistema smatra se preduzetništvom te su i davatelj i primatelj franšize poduzetnici.

Drugi pak tvrde da franšizni poslovni model nije preduzetništvo zbog pitanja trajnosti i jedinstvenosti oblika franšizne strukture te statusa nezavisnosti primatelja franšize. Potrebno je stoga identifikovati elemente koji određuju u kojim je slučajevima franšizni poslovni model preduzetništvo, a kada to nije. Buduća istraživanja franšiznog poslovnog modela trebaju da daju akcenat na koncept prepoznavanja prilike i ulaska u preduzetnički poduhvat, bilo kao davaoca ili kao primaoca franšize, te istražiti uticaj faze životnog ciklusa na početak primene franšiznog poslovnog modela. Osim odnosa franšiznog poslovnog modela i preduzetništva, potrebno je analizirati i odnos prema inovativnosti. Inovativnost se smatra jednim od najznačajnijih elemenata koji omogućavaju uspešno i konkurentno poslovanje organizacijama, a povezuje se s razvojem novih proizvoda, usluga i procesa. Franšizni model predstavlja oblik inovacije koji je nastao zbog ograničenosti resursa koji su dostupni preduzetnicima. Upravljanje inovativnošću u franšiznom sistemu zahteva podsticanje preduzetničkih aktivnosti u okviru sistema. Inovativnost pomaže franšiznim sistemima u ostvarivanju rasta u lošim ekonomskim uslovima. Davaoci franšize upravljaju procesom inoviranja kako bi ponudili proizvode i usluge pomoću kojih postojeći primaoci mogu ostvariti koristi, istovremeno nastojeći privući nove kvalitetne primaoca franšize.

Franšizni poslovni model je sistem širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga, koji pruža mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom i za koji se ističe da postoji ako se pojavljuju sledeća tri elementa: preduzetnik dopušta korišćenje svojim imenom, preduzetnik dopušta korišćenje svojim sistemom poslovanja i preduzetnik ostvaruje prihod u obliku naknada, na početku ili tokom trajanja ugovora. Iako ima prednosti i nedostatke za obe strane, razvijanje dobrih odnosa među njima ključ je uspeha franšiznog poslovnog modela. Uspeh franšiznog sistema pod uticajem je sposobnosti davaoca franšize da reši ili minimizira konflikte koji se odnose na kontrolu te promoviše kooperativnu okolinu poslovanja. Važnost franšiznog poslovnog modela za privredu ogleda se u njegovom ekonomskom uticaju na output i stvaranje novih poslova, povećanje porezne osnovice, ekonomsku modernizacija, razvoj malog i srednjeg preduzetništva te sticanje novih dinamičkih veština i sposobnosti. Trenutno u svetu ima oko 28.000 franšiznih sistema koji posluju u jednoj ili više zemalja. Vodeći predstavnici franšiznog poslovanja su SAD, Australija i Evropa. Franšizni poslovni model u zemljama sveta pokretač je zapošljavanja i daljnjeg razvoja preduzetništva, a određen je načinom uspešnog toka poslovanja i optimalnim brojem zaposlenih kod primalaca franšize. Franšizni poslovni model u većini zemalja nije uređen posebnim zakonima, kao ni ugovori o franšizi. Ako i postoje pravni propisi kojima se uređuje franšizno poslovanje, oni su uglavnom odnose na ugovorne odnose između davaoca i primaoca franšize. Danas se pravna materija franšiznog poslovnog modela u Evropi može smatrati prizatom i regulisanom jer je kao rezultat sudske prakse doneta Uredba Evropske unije o regulisanju franšiznog poslovnog modela. S obzirom na to da u Srbiji franšizni poslovni model i ugovor o franšizi nisu regulisani, trgovački sudovi i advokati primenjuju Evropski etički kodeks o franšiznom poslovanju kao temelj i smernicu za sklapanje i raskidanje franšiznih ugovora u Srbiji.

Za objašnjenje franšiznog poslovnog modela primenjuje se nekoliko raznih teoretskih pravaca kojima se objašnjava odnos između organizacija u franšiznom poslovnom modelu te razlozi upotrebe franšiznog poslovnog modela kao metoda rasta. Teorije koje objašnjavaju franšizni poslovni model mogu se posmatrati prema tome da li se odnose na organizaciju preduzetnika davaoca, na franšizni sistem ili na okruženje u kojem franšizni sistem posluje. Prema teoriji nedostajućih resursa, franšizni poslovni model se koristi kako bi se dobio pristup potrebnim nedostajućim resursima za postizanje rasta poslovanja, a jednom kada organizacija postigne zrelost, smanjuje se potreba za franšiznim poslovnim modelom i javlja se trend otvaranja vlastitih lokacija. Agencijska teorija zasnovana je na poređenju troškova nadzora primaoca franšize i troškova nadzora vlastitih menadžera. Franšizni poslovni model vidi se kao rešenje agencijskog problema, no stvara dodatne probleme kao što su pojava *free-ridinga* i *quasirenta*.

Teorija pluralnog oblika organizacije objašnjava kombinaciju karakteristika lokacija u vlasništvu organizacije i franšiznih lokacija, a institucionalna teorija pokazala je da se verovatnost opstanka franšiznog sistema povećava kada davalac franšize dobija karakteristike legitimiteta kao što su starost, veličina i medijska certifikacija. Razvoj novih pravaca istraživanja i teorija, koje se mogu primeniti u istraživanju i za objašnjavanje franšiznog poslovnog modela, ukazuje na daljnju potrebu istraživanja franšiznog poslovnog modela. Franšizni poslovni model moguće je posmatrati na četiri načina: kao metodu distribucije robe i usluga, kao alternativni način formiranja kapitala, kao katalizator za postizanje tehnoloških poslovnih ciljeva te kao investicijonu priliku za primaoca franšize koji želi imati „prečicu“ u pokretanju novog poslovnog poduhvata. Franšizni poslovni model daje preduzetniku, potencijalnom primaocu franšize, alate velike kompanije, a ostavlja mu nezavisnost i prednosti poduzetnika. Na makroekonomskom nivou, razvoj franšiznog poslovanja omogućava razvoj malog i srednjeg preduzetništva te stvara zaposlenost, a procenat neuspeha manji je nego kod tradicionalnih malih preduzetnika. Franšizni poslovni model zahteva manje angažovanje kapitala nego druge metode rasta, predstavlja manji poslovni i finansijski rizik u poređenju s drugim metodama, omogućava brži i sigurniji rast, traži manje zaposlenih i stvara motivisane menadžere koji upravljaju franšiznim lokacijama. Istovremeno,

prenosi preduzetniku, primaocu franšize, sve potrebno znanje i *know-how* kako bi i primalac mogao uspeti u svom poslovanju. Franšizni model predstavlja značajan input u osiguravanju zapošljavanja osoba bez visokog obrazovanja ili specijaliziranih veština te omogućava pojedincima bez iskustva ulazak u poslovni svet. Franšizni poslovni model zanimljiv je kao metod rasta organizacijama koje žele povećati svoje poslovanje do optimalne veličine i maksimalne profitabilnosti.

Na veličinu i stopu rasta franšiznog poslovnog modela utiču vanjski faktori (stepen ekonomske aktivnosti, pomaci prema uslužnom sektoru, stopa ulaska u franšizno poslovanje velikih i poznatih kompanija te stopa internacionalizacije franšiznog poslovanja) i unutrašnji faktori (potreba za širenjem baze regrutovanja potencijalnih primalaca franšize, nalazak alternativnih i netradicionalnih izvora finansiranja franšiznih naknada, porast broja i značaja franšize s više lokacija te porast značaja i uticaja franšiznih udruženja). Slabo razvijen menadžerski i preduzetnički talenat, manjak kapitala i nedovoljno razvijena infrastruktura, među osnovnim su preprekama s kojima se suočavaju organizacije koje žele rasti upotrebom franšiznog poslovnog modela. Potrebno je razmotriti i uticaj koji imaju i koji bi mogle i trebale imati infrastrukturne organizacije (nacionalna udruženja, centri za franšizno poslovanje, fakulteti) u Srbiji na daljnji razvoj korišćenja franšiznim poslovnim modelom, a u cilju rešavanja prepreka na makro nivou. Rešavanjem dela prepreka na makro nivou, uklonit će se i deo prepreka na mikro nivou.

Provedeno istraživanje daje pregled stanja franšiznog poslovanja u Republici Srbiji i njegove upotrebe kao načina geografskog širenja poslovanja organizacija preduzetnika te uticaja koji ima na povećanje zaposlenosti i sigurnosti poslovanja preduzetnika

Najveća ograničenja odnosila su se na nedostajuće finansijske proizvode namenjene učesnicima u franšiznom poslovanju na tržištu Srbije te na nepostojanje državne podrške prilikom pokretanja franšiznog poslovnog modela, bilo sa strane davaoca ili sa strane primaoca franšize. Istraživanje je pokazalo kako ispitanici značajnijim smatraju eksterna ograničenja većoj upotrebi franšiznog poslovnog modela. Većina anketiranih je u svojim prognozama dala pozitivno mišljenje o daljem razvoju franšiznog poslovanja u Srbiji u narednom periodu.

7.2 PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA I AKTIVNOSTI

Istraživanje provedeno u ovoj doktorskoj disertaciji otvorilo je prostor za nova istraživačka pitanja o važnosti franšiznog poslovnog modela i razvoja preduzetnika u Srbiji. Kao prvo, otvaraju se pitanja naučnog karaktera, kao što su uticaj franšiznog poslovnog modela na preduzetnički kapacitet, odnos franšiznog poslovnog modela i inovativnosti te pitanje je li franšizni poslovni model preduzetništvo ili ne? S druge strane mogu se otvoriti pitanja praktičnog karaktera, kao što su identifikacija ograničenja i prepreka s kojima se susreće franšizni poslovni model prilikom implementacije, te šta su prednosti i nedostaci upotrebe franšiznog poslovnog modela u Srbiji i kakva je prognoza njegova razvoja u sledećem razdoblju?

Provedeno istraživanje, koje je obuhvatilo samo primaoce franšize u Srbiji, kao trenutno najveća ograničenja daljnjoj upotrebi franšiznog poslovnog modela, ukazalo je na nepostojanje pravne regulative franšize u Srbiji, zatim trenutno nedostajuće finansijske resurse i to što većina preduzetnika ne poznaje i ne prepoznaje franšizni poslovni model kao metodu rasta, razvoja i širenja poslovanja.

7.2.1 OGRANIČENJA PRILIKOM ISTRAŽIVANJA

Kao i svako drugo istraživanje, tako i ovo istraživanje ima svoja ograničenja. Prvo je ograničenje to što tačnost prikupljenih podataka zavisi o tome je li ispitanik razumeo pitanja i je li bio spreman na njih odgovoriti iskreno. Uprkos tome što je ispitanicima obećana anonimnost, moguće je da ispitanici nisu dobro shvatili pitanja te da podaci koje su dali nisu tačni. S obzirom na to da ne postoji potpuna lista svih davalaca, a samim tim ni primalaca franšize, osjetljiva generalizacija populacije zasnovana je na odabranom uzorku, a potpuna generalizacija rezultata zahteva stvarni slučajni uzorak definisane populacije. U ovom su istraživanju prikupljeni podaci od samo jedne strane istraživanog poslovnog odnosa - primaoca franšize. Nepoznato je do kojeg se nivoa razlikuju percepcije davatelja i primatelja franšize o njihovom odnosu. Imajući ovo u vidu trebalo bi istražiti i drugu stranu u franšiznom poslovnom odnosu - davaoca franšize. Konačno, istraživač mora biti oprezan u interpretiranju podataka zbog uticaja neispunjenih upitnika. Potencijalni problem s neispunjenim upitnicima ogleda se u mogućnosti da se mišljenja primaoca franšize, koji nisu ispunili upitnik, razlikuju od mišljenja primaoca franšize koji su ispunili upitnik u odnosu na varijable ispitivanja, što bi moglo uticati na rezultate istraživanja.

7.2.2 PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA I AKTIVNOSTI

Na osnovu istraživanja provedenog u sklopu doktorske disertacije, na temelju podataka dobijenih istraživanjem tokom 2012/2013/2014. godine, te podataka iz dostupne literature moguće je dati sledeće preporuke za daljnja istraživanja, kako naučnog, tako i praktičnog karaktera:

a) Potencijalne teme novih naučnih istraživanja

1. Istražiti odnos franšiznog poslovanja i preduzetništva iz ugla davaoca franšize U doktorskoj disertaciji spomenuta su dva različita poimanja franšiznog poslovnog modela u usporedbi s preduzetništvom. Stoga je potrebno istražiti utiče li franšizni poslovni model na preduzetnički kapacitet davaoca franšize, odnosno je li

davalac franšize veći preduzetnik od primaoca franšize jer primalac franšize, ulaskom u franšizni odnos, dobija sva potrebna znanja, edukaciju i svu ostalu tehničku pomoć i podršku.

2. Istražiti odnos franšiznog poslovanja i inovativnosti. Inovativnost omogućava franšiznim sistemima napredovanje i rast prilagođavanjem lokalnim tržištima na kojima posluju. Uloga primaoca franšize je bitna jer oni osiguravaju direktan kontakt s tržištem. Primaoci franšize mogu biti vrlo dobar izvor inovacija u franšiznim sistemima i stoga je potrebno istražiti proces inovativnosti u franšiznim sistemima koji deluju u Srbiji. Posmatranjem procesa inovativnosti, moguće je posmatrati i preduzetništvo jer njime i primalac i davalac franšize deluju preduzetnički, uočavajući prilike za poboljšanje poslovanja i osvajanje novih tržišta.

b) Potencijalne teme za praktična istraživanja:

Provesti istraživanje o uticaju franšiznog poslovnog modela na srpsku privredu radi dobijanja tačnih podataka o tome koliko franšiznih sistema deluje u Srbiji, potrebno je provesti detaljno istraživanje franšiznog poslovanja. Time bi se dobio odgovor na pitanja o tačnom broju franšiznih sistema koji posluju u Srbiji, broju direktno i indirektno zaposlenih u franšizama, ostvarenoj prodaji, broju lokacija u franšiznim sistemima (u vlasništvu davalaca i u vlasništvu primalaca franšize). Dobijeni podaci bi doprineli davanju odgovora na vrlo važno pitanje - koliki je uticaj franšiznog poslovnog modela na srpsku privredu. Podatak o uticaju na privredu omogućio bi daljnje širenje i promociju upotrebe franšiznog poslovnog modela u Srbiji, kao i mogućnost kreiranja dodatnih politika odgovarajućih ministarstva radi jačanja preduzetničke aktivnosti.

Predložena nova istraživanja mogu doprineti boljem razumevanju franšiznog poslovnog modela i osnažiti rezultate do sada sprovedenih istraživanja na osnovu kojih je moguće dati preporuke za daljnje aktivnosti svih uključenih stakeholdera. Predložene aktivnosti trebaju biti usmerene na „razvojni segment“ primalaca franšize kako bi on svojim poslovanjem napredovao i prešao u segment lidera te time ostvario veće korišćenje franšiznim poslovnim modelom. Rezultati istraživanja doktorske disertacije ukazuju na ograničenja u obliku nedovoljne sistemske državne podrške i nepostojanja podrške od strane institucija za upotrebu franšiznog poslovnog modela. Temeljni stakeholderi su Srpska franšizna organizacija, kao osnovno stručno telo, nadležno ministarstvo, kao jedan od važnijih kreatora poslovnog okruženja i Privredna komora Srbije. Stoga će predložiti aktivnosti biti podeljeni prema nosiocima.

Važnost nacionalne franšizne organizacije ogleda se u njenoj snazi i lobiranju za franšizni poslovni model. Glavni ciljevi nacionalne franšizne organizacije trebali bi biti zastupanje ekonomskih, socijalnih i političkih interesa franšizne industrije. Srpska franšizna organizacija još uvek nema snagu potrebnu za promovisanje korišćenja franšiznim poslovnim modelom te je potrebno osmisliti njene aktivnosti (izrada registra davatelja franšize, izrada registra primatelja franšize, izrada registra franšiznih konsultanata, izrada registra specijaliziranih advokata). Dobrim delom tu funkciju je preuzela PKS. Srpska franšizna organizacija morala bi svojim aktivnostima i posledičnim koristima privući davaoce i primaoce franšize u svoje članstvo. Osnaživanjem nacionalne franšizne organizacije i njenom većom prisutnošću na tržištu te ostvarivanjem kontakata sa svima uključenima u franšizno poslovanje, uticat će se na veću popularizaciju franšiznog poslovnog modela. Ona bi trebala svojim delovanjem privlačiti potencijalne primaoce franšize, kreirajući pozitivan imidž davaoca franšize i time uticati na povećanje broja primalaca franšize i broj zaposlenih u zemlji.

a) Predlog aktivnosti za Srpska franšiznu organizaciju

1. Osnovati registar davalaca franšize u Srbiji. Osnivanjem registra davalaca franšize, koji bi trebao da se vodi kod Srpske franšizne organizacije, uveo bi se red na tržište na kojemu su sada prisutne franšize koje to nisu, kao i druge metode širenja poslovanja, koje se ne predstavljaju kao franšize, a zapravo to jesu. Registar davalaca franšize omogućio bi potencijalnim primaocima dobijanje osnovnih informacija o davaocima franšize i franšiznom sistemu na jednom mestu.

2. Kreiranje standarda franšiznog poslovanja. Nacionalna franšizna organizacija trebala bi pokrenuti projekt kreiranja standarda franšiznog poslovanja u Srbiji (slično nemačkoj *Deutsche Franchise Verband* ili američkom *Franchise Disclosure Document*) i time dodatno osnažiti primenu franšiznog poslovnog modela. Davaoci franšize pripremili bi informacije na jednak način, a te bi informacije bile dostupne potencijalnim primaocima franšize. Osim osnovnih informacija, davaoci franšize trebali bi ugovor o franšizi dati na uvid nacionalnoj franšiznoj organizaciji te omogućiti, prema potrebi, uvid u operativni priručnik. Izdavanje certifikata davaocu franšize potvrdilo bi njegovu ozbiljnost u poslovanju i njegove aktivnosti koje se odnose na primaocu franšize. Udruženje bi izdavanjem certifikata dalo neutralnu evaluaciju i procenu franšiznog sistema. Dobijeni rezultati pružaju potencijal poboljšanja franšiznog sistema i daju vredan benchmarking franšiznom sistemu u poređenju s ostalim franšiznim sistemima. Certifikati bi koristili davaocima franšize i primaocima franšize te na kraju celoj franšiznoj industriji i nacionalnoj ekonomiji.

3. Razviti program systemske edukacije o franšiznom poslovnom modelu. Dobar primer imamo u Republici Hrvatskoj. Osim Hrvatske franšizne organizacije, u Hrvatskoj trenutno deluju dva centra za franšizu – u Osijeku i Zagrebu. Njihovo je dosadašnje zajedničko delovanje zaslužno za velik napredak u prepoznavanju franšiznog poslovnog modela kao metode rasta poslovanja i načina ulaska u preduzetništvo tokom proteklog razdoblja u Hrvatskoj.

Centri za franšizu moraju se postaviti kao mesta za edukaciju potencijalnih primalaca i potencijalnih davalaca, a u saradnji s Srpskom franšiznom organizacijom, kao mestom na kojem se spajaju ponuda i potražnja franšiznih sistema.

Programi edukacije, namenjeni potencijalnim davaocima franšize, pomoći će organizacijama koje su standardizirale svoje poslovanje tokom projektovanja franšiznog poslovnog sistema i sprečiti potencijalne greške u tom procesu. Edukacija namenjena potencijalnim primaocima poslužit će preduzetnicima početnicima pri ulasku u preduzetništvo korištenjem franšiznog poslovanja.

Srpska franšizna organizacija trebala bi inicirati pokretanje programa „Provera poslovanja franšiznog sistema“. „DFV system check“ smestio je nemačku franšiznu organizaciju u područje upravljanja kvalitetom. Organizacija osigurava materijal i jedinstven način za samoregulisanje profesionalnog franšiznog poslovanja. Certifikat kvaliteta obezbeđuje konkurentsku prednost u poređenju s ostalim davaocima franšize. Svi davaoci franšize koji žele biti članovi nemačke franšizne organizacije, moraju uspešno proći proces sertifikacije prema tom standardu, edukaciju o franšiznom poslovnom modelu.

Pokretanjem predmeta Franšizno poslovanje, učenici i studenti upoznali bi se s načinom ulaska u preduzetništvo i potencijalnim oblikom samozapošljavanja. Takvim pristupom edukaciji, potencijalni primaoci i potencijalni davaoci dobili bi dobru osnovu za upoznavanje franšiznog poslovnog modela, a time bi se uticalo i na smanjenje ograničenja neprepoznavanje franšiznog poslovnog modela kao načina rasta i razvoja poslovanja.

4. Pokrenuti saradnju s finansijskim institucijama radi kreiranja finansijskih proizvoda namenjenih učesnicima u franšiznom poslovnom modelu U empirijskom istraživanju najveće je ograničenje za daljnje širenje franšiznog poslovanja u Srbiji, prema mišljenju primalaca franšize, nedostupnost izvora financiranja te to što banke ne razumeju filozofiju franšiznog poslovanja. Banke mogu imati značajnu ulogu u razvoju franšiznog poslovanja, a time i u razvoju nacionalne ekonomije. Trenutno na srpskom tržištu finansijskih proizvoda ne postoji niti jedan proizvod koji bi bio posebno namenjen učesnicima u franšiznom poslovanju. Mnoge dobro poznate strane banke (Societe Generale, Banque National de Paris, Erste Bank, ABN Amro) posvećuju znatnu pažnju franšiznom poslovnom modelu u svojim domicilnim zemljama, gde prate franšizno poslovanje i na razne načine podstiču pokretanje franšiznih sistema. Navedene banke članice su nacionalnih franšiznih udruženja, učestvuju na seminarima o franšizi i franšiznim sajamovima, izdaju publikacije o franšiznom poslovanju (Lloyds TSB banka u Velikoj Britaniji), sprovode vlastita istraživanja franšiznog poslovnog modela. Jaka nacionalna franšizna organizacija može uticati na znatnije uključivanje finansijskih institucija u franšizno poslovanje (saradnja nemačke franšizne organizacije i nemačkih banaka). Osnova za uključivanje finansijskih institucija je edukacija timova za franšizno poslovanje unutar banaka i kreiranje finansijskih proizvoda namenjenih davaocima i primaocima franšize.

5. Predlaganje pravne regulative franšiznog poslovnog modela.

Pravnom se regulativom franšizno poslovanje stavlja u određene okvire u kojima se definišu osnovni odnosi između davalaca i primalaca franšize. Jedno od identifikovanih ograničenja iz empirijskog istraživanja za veće korišćenje franšiznim poslovnim modelom je i nedovoljan broj pravnika koji poseduju znanja i praksu vezanu uz franšizno poslovanje. Iz tog razloga je potrebno učiniti dodatni angažman na edukaciji i specijalizaciji pravnika za franšizno poslovanje. Ulogu u edukaciji pravnika trebala bi imati Srpska franšizna organizacija u saradnji sa Advokatskom komorom Srbije.

b) Predlog aktivnosti za nadležno ministarstvo

1. Predložiti donošenje pravne regulative franšiznog poslovnog modela. Brojni su primeri država sveta u kojima je franšizni poslovni model regulisan zakonom ili nekim drugim propisom. U tim je zemljama zbog pravne regulacije franšiznog poslovanja došlo do većeg korišćenja franšize. Najbolji je primer SAD, gde je u franšiznom poslovanju direktno zaposleno gotovo 8 miliona ljudi.

2. Kreirati politike nadležnog ministarstva za podsticanje franšiznog poslovanja. Primere takvih aktivnosti moguće je pronaći i u drugim zemljama sveta, gde se daju podrške za pokretanje franšiznih sistema te za provođenje edukacije i standardizacije poslovanja u sklopu razvojnih aktivnosti. Aktivnosti odgovarajućih Ministarstva trebaju se odnositi na provođenje edukacije o franšiznom poslovnom modelu za sve uključene strane (pravnici, finansijske institucije, konsultanti).

To bi omogućilo da potencijalni primaoci i potencijalni davaoci franšize imaju neophodnu pomoć pri ulasku u franšizno poslovanje. Kreiranjem politika i provođenjem aktivnosti, Vlada Srbije (kroz odgovarajuće Ministarstvo) može delovati i na smanjenje jednog od ograničenja koje su naveli ispitanici u empirijskom istraživanju - nepovoljne poduzetničke klime. Provođenjem aktivnosti koje imaju za cilj afirmaciju upotrebe franšiznog poslovanja, Ministarstvo može pokrenuti veće zanimanje za franšizni poslovni model i započeti proces samozapošljavanja u organizacijama primalaca franšize i zapošljavanja u organizacijama davalaca franšize.

Stalnim aktivnostima koje su usmerene na afirmisanje franšiznog poslovanja, Ministarstvo može delovati i na povećanje preduzetničke aktivnosti u zemlji i na povećanje konkurentnosti nacionalne ekonomije. Predložena daljnja istraživanja pokazuju da, iako je ovim istraživanjem delimično objašnjen franšizni poslovni model u Srbiji iz ugla primaoca, postoje još nedovoljno istražena područja franšiznog poslovanja kojima bi se dodatno objasnio taj poslovni model.

Objašnjenje franšiznog poslovnog modela može doprineti njegovoj većoj upotrebi, kao što je to slučaj u razvijenim zemljama sveta. Realizacijom preporučenih daljnjih aktivnosti doći će do veće upotrebe franšiznog poslovnog modela u Srbiji, a time i do povećanja preduzetničke aktivnosti, povećanja zapošljavanja i samozapošljavanja.

POPIS TABELA

1. TABELA 1:
TOP 10 FRANŠIZA U 2010 GODINI
2. TABELA 2:
TOP 10 FRANŠIZA ZA RAD OD KUĆE
3. TABELA 3:
TOP 10 LOW-COST FRANŠIZA
4. TABELA 4:
TOP 10 NOVIH FRANŠIZA
5. TABELA 5:
TOP 10 NAJBRŽE RASTUĆIH FRANŠIZA
6. TABELA 6:
TOP 10 GLOBALNIH FRANŠIZA
7. TABELA 7:
ANALIZA VARIJANSE POTPUNO SLUČAJNOG RASPOREDA – BROJ ZAPOSLENIH
8. TABELA 8:
ANALIZA VARIJANSE POTPUNO SLUČAJNOG RASPOREDA – STOPA AKUMULATIVNOSTI
9. TABELA 9:
ANALIZA VARIJANSE POTPUNO SLUČAJNOG RASPOREDA – OSTVAREN PROMET
10. TABELA 10:
PRIKAZ DOBIJENIH REZULTATA ISTRAŽIVANJA

POPIS SLIKA

1. SLIKA 1:
METODI RASTA I RAZVOJA
2. SLIKA 2:
PRELOMNA TAČKA RENTABILNOSTI
3. SLIKA 3:
JEDINIČNI FRANŠIZNI SISTEM
4. SLIKA 4:
VIŠEJEDINIČNI FRANŠIZNI SISTEM
5. SLIKA 5:
RAZVOJNA FRANŠIZA
6. SLIKA 6:
INKREMENTALNI FRANŠIZNI SISTEM
7. SLIKA 7:
MASTER FRANŠIZNI SISTEM
8. SLIKA 8:
REGIONALNI DIREKTOR- UGOVOROM DODELJENA TERITORIJA
9. SLIKA 9:
MODEL ALIJANSE ZASNOVAN NA JOINT VENTURE KAPITALU
10. SLIKA 10:
ŠEMA ORGANIZACIONE STRUKTURE SINTELON A.D. HOLDING

LITERATURA

1. Adizes, I; Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About it, The Adizes Institute, SAD, 1999
2. Alon, I; Global Franchising Operations Management: Cases in International and Emerging Markets Operations, FT Press, SAD, 2012
3. Alon, I; Service Franchising A Global Perspective, New York, SAD, 2006
4. Antić, O; Obligaciono pravo, Beograd, 2009
Bektić, R; Razvijanje male privrede, Svjetlost, Sarajevo, 1980
Bellone, V; Matla, T; Praxisbuch Franchising, Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek, Munchen, 2010
5. Besarović, V; Pravo industrijske svojine i autorsko pravo , NIO Poslovna politika, Beograd, 1984
6. Bejatović , S; Pravni sistem Srbije i standardi Evropske unije i Saveta Evrope, Pravni fakultet, Institut za pravne i društvene nauke, Kragujevac, 2009
7. Blair, R. D; Lafontaine, F; The Economics of Franchising, CambridgeUniversity Press, Velika Britanija, 2005
8. Boroian, D. D; Callaway, L. P; Franchising Your Business – An Owner's Guide to Franchising As A Growth Option, Francorp Publication, SAD, 2008
9. Buble, M; Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005
10. Ceruzzi, P. E; A history of modern computing, MIT Press, 2003
11. Drucker, P. F; Managing for Results, reissue edition, Harper Business, SAD, 2006
12. Dudaš, A; Odgovornost za nesavesno vođenje pregovora u pravu Srbije, pravima nekih reformskih zemalja i savremenim pisanim izvorima lex mercatoria, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Novom Sadu*, vol. 41, br.1–2, 2007
13. Eroglu, S; The Internationalisation Process of Franchise System, A Conceptual Model, *International Marketing Revue*, Vol.6.No.5, 1992
14. Glušica, Z; Franšizing, Novi Sad, 1991
15. Glušica, Z; Kako uspešno voditi franšizu, Novi Sad, 1993
16. Hall, P; Dixon, R; Franchising, London, 1989
17. Harrigan K. R., Special Report on the Use of Joint Ventures. First Boston Working Paper Series, 1986
18. Hisrich, R. D; International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture, 2nd edition, Sage Publications Inc., SAD, 2012
19. Hoy, F; Stanworth, J; Franchising: An International, New York, 2006
20. Inić, P, B; Strategijski Menagement, Narodna biblioteka Srbije, Beograd 2010
21. Johnson, H, E; Reducing the Risks in Joint Ventures, CMA Management, 2000
22. Kandić. V; Franšizing, Beograd, 1995
23. Kandić, V; Franšizing kao marketing strategija preduzeća, Beograd, 1998
24. Kalićanin, Đ; Poslovni plan- pojam, namena i proces njegove izrade, *Ekonomski anali* br. 157, Beograd, 2003
25. Kaufmann, P. J., Eroglu, S.(Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 1998

26. Kaufmann, Patrick J; Sang Hyeon Kim; Master Franchising and System Growth rates, *Jurnal of Marketing Channels*, 4, 1995
27. Kapor, P; *Export-Import bilten broj 82*, Beograd, 2002
28. Keup, E. J; *Franchise Bible – How to buy a franchise or franchise your own business*, 4th edition, Oasis press, SAD, 2000
29. Kozomara, J; *Spoljnotrgovinsko poslovanje*, Beograd 2001
30. Kostadinović, S; *Međunarodno privredno pravo*, Univerzitet ” Braća Karić“ , Beograd 2000
31. Lafontaine, F; Blair, D.R; *The evolution of franchising and franchise contracts: evidence from the United States*, *The Ohio State University Entrepreneurial Business Law Journal*, 2009.
32. Lovrić, P; et al; *Vodić kroz poduzetništvo*, Hrvatska udruga za franšize i partnerstvo, Zagreb, 2003
33. Marković, S; *Komentar zakona o obligacionim odnosima*, 1995
34. Mašić, B; *Strategijski menadžment*, Univerzitet“ Braća Karić“, Beograd 2001
35. Milenković Kerković; T, *Ugovor o franšizingu*, SKC, Niš, 1998
36. Milenković-Kerković, T; *Opasnosti prilikom pregovaranja i tehnika sačinjavanja ugovora o franšizingu“*, *Pravo i privreda*, Beograd, 2009
37. Mlikotin-Tomić, D; *Ugovor o franšizingu*, *Informatorec*, Zagreb, 1986
38. Mlikotin-Tomić, D; *Pravo međunarodne trgovine*, Školska knjiga, Zagreb, 1999
39. Murray, I; *How to choose a Franchise*, *Daily Express*, London, 2003
40. Nathan, G; *The Franchise e-factor*, New York, 2007
41. Parivodić, M; *Pravo međunarodnog franšizinga*, *Službeni glasnik* , Beograd, 2003
42. Popović, N; Ondrej, J; Prokić, S; *Menadžment interorganizacionih odnosa*, *Srpski ekonomski centar*, 2010
43. Predić, B; *Strategijsko i taktičko planiranje i politika preduzeća*, *Sven*, Niš, 2007,
44. Price, S; *The Franchise Paradox: New Directions, Different Strategies*, Andover, 1997
45. Pušara, K; *Međunarodne finansije-finansijski menadment*, Univerzitet Braća Karić, Zemun, 2004
46. Seid, M; Thomas, D; *Franchising for Dummies*, 2nd edition, Wiley Publishing Inc. SAD, 2006
47. Sherman, J. A; *Franchising and Licensing*, AMACOM American Management Association, New York, 2011
48. Spasić, I; *Franchising posao*, Institut za uporedno pravo, Beograd, 1996
49. Spinelli, S; Rosenberg, M; Birley, S; *Franchising – Pathway to Wealth Creation*, FT Prentice Hall, SAD, 2004
50. Stanworth, J; *A European Perspective on the Success of the Franchise Relationship*, University of Westminster, London, 1995
51. Stevanović, N; *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993
52. Tkalec Verčić, A; Sinčić Ćorić, D; Pološki Vokić N; *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*, MEP, Zagreb, 2010
53. UNIDROIT; *Guide of International Master Franchise Arrangements*, Roma, 1998
54. Unković, M; Stakić, B; *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
55. Velikić, Z; Segedinac, T; *Inženjerska ekonomika*, VTŠ, Novi Sad
56. Wallace, R; *Strategic Partnerships: An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances*, Kaplan Publishing, 2004
57. *Zakon o privrednim društvima*, Sl. glasnik RS, br. 36/2011 i 99/2011
58. Zimmerer, Thomas W; Scarborough, Norman M; *Business Management*, Prentice Hall, SAD, 2005
59. Zlatković, Ž; *Franšizing*, *Ekonomika*, Niš, 1999

SAJTOVI

1. <http://www.comtradegroup.com>
2. <http://www.worldfranchising.com>
3. <http://www.comtradegroup.com>
4. <http://www.franchiseverband.com>
5. <http://www.fransizing.com>
6. <http://www.comtradeshop.com/Pages/franchising.aspx?id=2>
7. http://www.informator.rs/tekstovi/trips_602.htm
8. http://www.sintelon.com/izvestaji/2005/doc/2005_napomene.pdf
9. <http://www.utexas.edu/its/products7spss>
10. <http://www.portaldofranchising.com.br>
11. <http://www.eff-franchise.com>
12. www.franchisegator.com/articles/creativity-still-possible-in-franchising
13. <http://www.1851project.com/franchiseleadership-and-development-conference-profile>
14. <http://www.franchise.org/franchiseessecondary.aspx?id=37842>
15. <http://www.entrepreneur.com/article/204998>
16. <http://www.eff-franchise.com>
17. www.fip.com.hr
18. <https://www.umfrageonline.com/s/52f7b0e>

PRILOG

ETIČKI KODEKS EVROPSKE FRANŠIZNE FEDERACIJE

Sadržaj:

1. Definicija franšiznog poslovanja
2. Osnovna načela
3. Angažovanje, promocija i pokazivanje materijala
4. Odabir pojedinačnih primalaca
5. Ugovor o franšizi
6. Etički kod i glavni sistem franšize

Ovaj Evropski etički kodeks najnovija je verzija Kodeksa koji je EFF sastavio 1972. Svako nacionalno udruženje ili federacija, članica EFF-a, učestvovala su u njegovom sastavljanju i osigurati će njegovu promociju, tumačenje i adaptaciju u vlastitoj zemlji. Predložene adaptacije članica mogu biti dodaci osnovnom Kodeksu bez njegova menjanja te ih moraju odobriti tela uprave EFF-a pre nego što se provedu. Kodeks je sastavljen s naerom da služi kao praktičan zbir osnovnih odredaba ispravnog ponašanja ljudi koji se bave franšizama u Evropi.

1. DEFINICIJA FRANŠIZNOG POSLOVANJA

Franšizno poslovanje je sistem trgovanja dobrima i/ili uslugama i/ili tehnologijom, koje se bazira na bliskoj i stalnoj saradnji legalno i finansijski samostalnih preduzeća vlasnika franšize, davalaca franšize, i pojedinačnih korisnika franšize, primalaca franšize, gde vlasnik garantuje svojim korisnicima pravo i nameće obavezu da vode posao u skladu s konceptom franšize.

Pravo omogućuje i obavezuje primaoca franšize, u zamenu za direktnu ili indirektnu finansijsku pomoć, da se koriste zaštitnim imenom davaoca franšize za proizvod ili uslugu, know-how, poslovne i tehnološke metode, proceduralni sistem i druga prava na proizvodno ili intelektualno vlasništvo, uz stalno pružanje komercijalne i tehnološke pomoći, unutar okvira i na vremenski rok određen u pisanom franšiznom ugovoru koji se u tu svrhu zaključuje između stranaka.

2. OSNOVNA NAČELA

2.1 Davalac franšize začetnik je franšizne mreže koja se sastoji od njegove franšize i njegovih individualnih primalaca franšize kojima je davalac franšize dugoročni skrbnik.

a. Obaveze davaoca franšize.

Davalac franšize:

- uspešno upravlja poslovnim konceptom tokom razumnog vremena i u barem jednoj
- probnoj jedinici (pilot-jedinici) pre stvaranja vlastite franšizne mreže,
- vlasnik je ili ima pravno pravo korišćenja imenom mreže, znakovima i drugim identifikacijama,
- pruža individualnom primaocu franšize početnu obuku i trajnu komercijalnu i/ili tehničku pomoć tokom trajanja ugovora.

b. Obaveze individualnog primaoca franšize.

Primalac franšize treba:

- posvetiti najveće moguće napore rastu franšiznog poslovanja i održavanju zajedničkog identiteta i reputacije franšizne mreže,
- dostaviti davaocu franšize podatke o poslovanju radi olakšavanja procene o budućem poslovanju i finansijske izveštaje neophodne za efikasan nadzor nad poslovanjem, omogućiti davaocu franšize i/ili njegovim posrednicima pristup svojim poslovnim prostorima i knjigovodstvenoj arhivi na zahtev davaoca franšize i u razumno vreme,
- neće odavati trećim strankama znanje (know-how) davaoca franšize tokom trajanja ugovora niti nakon njegovog isteka.

2.2 Trajne obaveze obe stranke:

Stranke će biti poštene u međusobnom ophođenju. Davalac franšize dat će pisanu obavest individualnom primaocu franšize o svakom kršenju ugovornim obavezama i gde je to moguće, omogućit će razuman vremenski rok za ispravljanje uzroka kršenja ugovora;

Stranke će rešavati pritužbe i sporove u dobroj veri i dobronamjerno, pravednom i razumnom izravnom komunikacijom i pregovorima.

3. ANGAŽOVANJE, REKLAMA I POKAZIVANJE MATERIJALA

3.1 Propaganda za angažiranje individualnih primalaca franšize bit će nedvosmislena i neće sadržavati obmanjujuće izjave.

3.2 Svi reklamni i promotivni materijali koji se izravno ili neizravno odnose na moguće buduće rezultate, brojke ili zaradu koju individualni primaoci franšiza mogu očekivati, bit će objektivni i neće biti obmanjujući.

3.3 Da bi individualni primaoci franšiza pri stupanju u bilo kakve obavezujuće dokumente bili potpuno informisani, daće im se kopija važećeg Etičkog kodeksa i potpun i tačan prikaz svih materijala s informacijama o franšiznom odnosu u razumnom roku, pre provođenja tih obavezujućih dokumenata.

3.4 Ako davalac franšize nametne predugovor kandidatu za primaoca franšize, poštovat će se sledeća načela:

- pre potpisivanja bilo kakvog predugovora, kandidat za primaoca franšize dobit će pisane informacije o njezinoj svrsi i o bilo kakvoj odšteti koju bi mogao biti obavezan platiti davaocu franšize u svrhu pokrivanja njegovih stvarnih troškova, učinjenih tokom predugovorne faze i u vezi s njom; ako je ugovor proveden, spomenutu odštetu refundirat će davalac franšize ili će je oduzeti od moguće početne naknade koju plaća primalac franšize;
- predugovor će definisati trajanje i sadržavati odredbu o raskidanju;
- davalac franšize može nametnuti odredbe o izbegavanju konkurencije i/ili tajnosti da bi zaštitio svoje znanje (know-how) i identitet.

4. ODABIR INDIVIDUALNIH PRIMALACA FRANŠIZE

Davalac franšize treba odabrati i prihvatiti kao individualne primaocice franšize samo one za koje se nakon razumne istrage čini da poseduju osnovne veštine, obrazovanje, lične kvalitete i finansijske resurse dovoljne za vođenje franšiznog posla.

5. FRANŠIZNI UGOVOR

5.1 Franšizni ugovor bit će u skladu s nacionalnim zakonima, zakonima Evropske unije te Etičkim kodeksom i njegovim delovima.

5.2 Ugovor će odražavati interese članova franšizne mreže u zaštiti industrijskog i intelektualnog prava vlasništva davalaca franšize te u održavanju zajedničkog identiteta i reputacije franšizne mreže. Sve ugovore i sve ugovorne dogovore u vezi s franšiznim odnosom, napisat će ili prevesti ovlašteni tumač na službenom jeziku zemlje u kojoj deluje primalac franšize, a potpisani ugovori odmah će biti predani primaocu franšize.

5.3 Franšizni ugovor razložit će bez dvosmislenosti obaveze i dužnosti ugovornih strana i druge materijalne uslove odnosa.

5.4 Osnovne odredbe ugovora bit će sledeće:

- prava koja stiče davalac franšize,
- prava koja stiče primalac franšize,
- robe i/ili usluge koje će biti pružene primaocu franšize,
- obaveze davaoca franšize,
- obaveze primaoca franšize,
- uslovi plaćanja za davaoca franšize,
- trajanje ugovora koje će biti dovoljno dugačko da omogući davaocu franšize amortizaciju početnih ulaganja specifičnih za franšizu,
- temelje za obnavljanje ugovora,
- uslovi pod kojima davalac franšize može prodati ili prebaciti franšizno poslovanje i moguće pravo preće kupovine primaoca franšize u tom smislu,
- odredbe koje se odnose na korišćenje primaoca franšize specifičnim znakovima, imenom, oznakama, trgovačkim znakom, logotipom ili drugim specifičnim identifikacijama davaoca franšize,
- pravo davaoca franšize na prilagođavanje franšiznog sistema novim ili promenjenim metodama,
- odredbe za raskid ugovora,
- odredbe za promptno predavanje sve materijalne i nematerijalne imovine koja pripada davaocu franšize ili drugom vlasniku nakon raskida franšiznog ugovora.

6. ETIČKI KODEKS I GLAVNI SISTEM FRANŠIZE

Ovaj Etički kodeks primenjuje se na odnos između davaoca franšize i primaoca franšize i jednako na odnos između master primaoca franšize i njegovih pojedinih primalaca franšize. Ne primenjuje se na odnos između davaoca franšize i njegovih master primalaca franšize.