

UDK: 339.187.44

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS

Godina XI

Broj 2

Str 188 – 206

doi: 10.5937/poseko12-15355

Pregledni rad

Doc. dr Sonja M. Vujović¹

Univerzitet u Prištini – Kosovska Mitrovica,
Ekonomski fakultet

Prof. dr Tanja M. Vujović,²

Univerzitet u Prištini – Kosovska Mitrovica,
Ekonomski fakultet

dr Miloš Lj. Pavlović,³ profesor strukovnih studija

Beogradska poslovna škola –Visoka škola strukovnih studija

FRANŠIZING – NAČIN ZAPOŠLJAVANJA I STRATEGIJA RASTA I U DOBA KRIZE

SAŽETAK: Suština i filozofija franšizinga ogledaju se u ustupanju prava korišćenja prepoznatljivog i afirmisanog modela poslovanja i brenda kroz kloniranje vizuelnog identiteta davaoca franšizinga koji primaocu obezbeđuje inicijalnu i kontinualnu obuku za vođenje poslovanja, a zauzvrat dobija novčanu nadoknadu i obavezu poštovanja ugovorenih standarda. Iako je poslovanje u franšiznom sistemu u razvijenim privredama sveta već decenijama prepoznato kao mogućnost za podsticanje preduzetničke inicijative i zapošljavanja, s jedne, i kao strategija rasta renomiranih kompanija sa druge strane svest o prednostima i kapacitetu franšizinga u Srbiji nije dovoljno razvijena. Zbog činjenice da je franšizing sektor u periodu finansijskih potresa pretrpeo najmanje ekonomske štete, promovisanje i naglašavanje ključne uloge franšiznog poslovanja u cilju bržeg oporavka privrede, razvoja preduzetništva i jačanja konkurentnosti postaje

1 sonja.vujovic@pr.ac.rs

2 tanja.vujovic@pr.ac.rs

3 milos.pavlovic@bbs.edu.rs

važan zadatak stručne javnosti i državnih institucija na svim nivoima.

Ključne reči: franšizing, zapošljavanje, strategija rasta, brend, promovisanje koncepta franšize;

*„Ko želi nešto da uradi, nađe način,
ko ne želi da radi ništa, pronalazi
izgovor.“*

(Pablo Picasso)

UVOD

„Vremenska i prostorna kompresija sveta podstaknuta aktuelnim procesom ekonomske globalizacije i inovativnošću informatičkih, komunikacionih i transportnih tehnologija doprinela je pojavi i funkcionisanju „globalnog sela” i stvaranju osećaja povezanosti sa ostatkom sveta” (Vujović i dr., 2009, str. 15–28). Na sličan način, franšizing „kao metod kloniranja pojavno identičnih, a pravno samostalnih kopija uspešnog preduzeća–originala, doveo je do uniformisanja tržišta, unifikacije proizvoda i usluga i shodno tome do fenomena da je i utisak potrošača identičan, bez obzira nalazi li se on u Kalkuti, Buenos Ajiresu ili Moskvi” (Milenković-Kerković, 2009, str. 18).

Pod uticajem savremenih trendova poslovanja i ubrzanog tempa života potrošači sve manje vremena imaju za „eksperimentisanje” pri odabiru neophodnih proizvoda i/ili usluga. Vizuelna standardizacija i kloniranje poslovnog identiteta davaoca franšizinga garantuju postojanost kvaliteta, pa opredeljivanjem za franšizne lokacije potrošači izbegavaju neugodna iznenađenja i razočarenja, s obzirom da im prepoznatljivi brendovi trgovina, restorana, hotela, benzinskih stanica garantuju da do njih neće doći.

U uslovima koje je globalizacija nametnula, olakšani su imitacija i kopiranje performansi proizvoda pa se pri diferenciranju između rivala na otvorenom i dinamičnom tržištu akcenat sve više stavlja na vrednost brenda, koji postaje glavno konkurentsko sredstvo. S obzirom da vrednost brenda utiče na lojalnost potrošača i na finansijsku snagu i tržišnu poziciju poslovnih subjekata, članstvo u sistemu franšizinga, koje inače obezbeđuje poslovanje pod okriljem poznatog brenda, rizik, kao nerazdvojni element svakog biznisa svodi na minimum. Nema sumnje da se poslovanjem u sistemu franšize poboljšava startna pozicija neiskusnog preduzetnika početnika, a transferom znanja, putem instrukcija za održavanje ustupljenog poslovnog i vizuelnog identiteta, daju smernice za izbegavanje početničkih zamki koje tržište kao

nemilosrdni sudija nikada ne oprašta i surovo kažnjava. Proizilazi da uspesi ostvareni članstvom u sistemu za posledicu imaju, ne samo jačanje pozicije brenda, već i razvoj privrede u celini.

Rastu obima internacionalizacije poslovanja prihvatanjem franšizing koncepta naročito doprinosi činjenica da je oblik poslovanja koji nudi kupovina franšiza najbliži garanciji za uspeh na današnjem tržištu. Veliki broj istraživanja pokazuje da se pokretanje poslovanja u sistemu franšize veoma retko završava neuspehom, a kada se to i dogodi razlog je najčešće u činjenici da primalac franšize nije u potpunosti poštovao „zadati” sistem rada i procedura i nije „naučio” tajnu uspeha na kojoj počiva prepoznatljivost i trajnost specifičnog načina poslovanja. Praksa je potvrdila da „iznajmljivanje” imidža poznatog i uspešnog privrednog subjekta kloniranjem dobro koncipiranog, standardizovanog i prepoznatljivog modela poslovanja uglavnom garantuje dugoročni uspeh. Izuzetno fleksibilan i prilagodljiv, franšizing je, kao marketing strategija nastupa na novim tržištima prihvatljiv za razvoj brendova širokog varijeteta proizvoda i usluga. I ne samo to. Franšizing koncept se na lokalnom i nacionalnom nivou, gde generiše otvaranje novih preduzeća, zapošljavanje i stvaranje privrednog bogatstva potvrdio kao atraktivna solucija razvoja biznisa i rasta zaposlenosti. Otuda se franšizing u poslovnom svetu razvijenih, a naročito ekonomski nestabilnih privreda, kao što su Srbija i zemlje iz okruženja sve više preporučuje kao rešenje rastućeg problema nezaposlenosti, najsigurniji način ulaska u preduzetništvo i metod rasta poslovanja. Stiče se utisak da se, u uslovima aktuelizovanja pitanja rodne ravnopravnosti, a posebno jačanja ekonomske aktivnosti žena i, s tim u vezi razvoja ženskog preduzetništva poslovni model franšizinga nameće kao rešenje i perspektiva pri pokretanju sopstvenog biznisa ne samo iz nužde, već i onda kada se u korporativnom sektoru dostigne „stakleni plafon”. „U ekonomijama u tranziciji, žene ulaze u preduzetništvo najčešće kroz programe podsticanja samozapošljavanja, što znači da one, zapravo, postaju preduzetnice nužde a ne šanse, kao što je slučaj u razvijenim privredama. Kako se privrede u tranziciji sve više reformišu u pravcu tržišnih ekonomija, tako se i samozaposlenost pozicionira kao vid preduzetništva sa isključivo ekonomskom konotacijom, gubeći postepeno socijalni karakter” (Popović-Pantić, 2014, str. 153). S obzirom na to da ne poznaje nacionalne granice, franšizing omogućava širenje poslovne aktivnosti već oprobanih privrednih sistema i povećanje tržišne pokrivenosti u međunarodnim, a neretko i u globalnim razmerama.

Kako statistika pokazuje, veliki potresi koji su u vidu ekonomske krize i produžene recesije na globalnom nivou obeležili poslednju deceniju, nisu uticali na razvoj franšiznog sektora. Upravo stabilnost rasta i izuzetno visok nivo otpornosti u periodima ekonomskih kriza koje se pojavljuju s vremena na

vreme doprinose popularnosti i konstantnom trendu razvoja postojećih i novih franšiznih sistema.

DEFINISANJE I RAZVOJ FRANŠIZINGA

Franšizing predstavlja strategijsku varijantu internacionalizacije proizvodnje i prometa koja se zasniva na odnosima kooperacije između davaoca i primaoca franšize. Franšizing koncept se potvrdio i kao atraktivna solucija pri realizaciji strategije globalizacije za koju se u savremenim uslovima poslovanja opredelio veliki broj moćnih kompanija širom sveta. Prema definiciji koju prihvata *UNCTAD* franšiza se posmatra kao ugovorni odnos u kome međunarodno preduzeće (davalac franšize) dozvoljava stranom partneru da pokrene posao po uzoru na sistem razvijen od strane davaoca franšize u zamenu za novčanu nadoknadu (*fee*) ili maržu na robu ili usluge iz sistema franšize (World Investment Report 2011, str. 128). Analogno tome, *International Franchise Association (IFA)* definiše franšizing kao „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”. Na jednoj strani je preduzeće „lokomotiva” koje ima prepoznatljiv imidž i poslovni ugled na tržištu, a na drugoj jedno ili više preduzeća u fazi rasta bez uhodane poslovne prakse i bez dokazane poslovne ideje.

Prema Evropskom etičkom kodeksu franšiznog poslovanja koji je Evropska franšizing federacija prvi put usvojila davne 1972. godine franšizing se determiniše kao „sistem komercijalizacije proizvoda i/ili usluga i/ili tehnologije, koji se zasniva na bliskoj i kontinuiranoj saradnji pravno i finansijski posebnih i nezavisnih preduzeća, vlasnika franšize i pojedinačnih korisnika franšize, pri čemu franšizer odobrava svojim franšizantima pravo i nameće obavezu da vode posao 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, uz obezbeđivanje permanentne komercijalne i/ili tehnološke pomoći i podrške, u okviru i za vreme trajanja pisanog ugovora o franšizingu, koji se, u ove svrhe, zaključuje između stranaka” (European Franchise Federation, 2011).

Mendelsohn (2005, str. 5) zaključuje da poslovni format franšizinga podrazumeva odobravanje licence od strane jedne osobe (franšizera) drugoj osobi (franšizantu) kojom vlasnik franšize dopušta (a obično i zahteva) da

primatelj franšize, inače osoba bez prethodnog iskustva u sprovođenju biznisa vodi poslovanje pod brendom (markom, zaštitnim znakom) davaoca franšize i da, nakon obavljene obuke koristi franšizni paket, koji sadrži sve elemente neophodne za uspostavljanje nezavisne kompanije koja će, uz aktivnu i kontinuiranu asistenciju davaoca franšize i uz obavezu plaćanja nadoknade, poslovati po unapred utvrđenim pravilima.

Inače, sam pojam vodi poreklo od francuske reči *franchise* što se prevodi kao ovlašćenje ili pravo, ali se u svim zemljama, bez obzira kom pravnom sistemu pripadaju, ne prevodi, već se koristi u izvornom obliku u izgovoru zemlje u kojoj se pojavljuje. Franšizing, dakle, označava ugovorni odnos u kome vlasnik određenih licencnih prava (zaštićenih i nezaštićenih) i afirmisanog modela poslovanja, na osnovu ovlašćenja ustupa potencijalnom korisniku pravo korišćenja standardizovane poslovne procedure, ali uz zadržavanje prava na nadzor i vršenje kontrole nad radom i poslovanjem primaoca, uz istovremenu obavezu primaoca franšize da sledi jasno definisane uslove korišćenja.

Kooperativni aranžman u formi franšizinga može se posmatrati i kao obligaciono-pravni ugovor sa trajnim dejstvom, koji omogućava prenos prava industrijske i intelektualne svojine, kao i *know-how* (tehnološki metodi proizvodnje, upotreba recepata, formula, specifikacija, postupaka i metoda proizvodnje i poslovanja, znanja o metodama pridobijanja potrošača, znanja o organizaciji plasmana i prometa) sa davaoca na korisnika franšize, čime je istovremeno omogućeno i preuzimanje dela potrošača, kao subjekata tražnje koje je ugledom i kvalitetim poslovanja pridobio davalac franšize. Jezikom laika rečeno, franšizing predstavlja poslovni koncept preuzimanja, to jest, iznajmljivanja formule uspeha poznatog i tržišno pozicioniranog privrednog subjekta, odnosno, kloniranje originalne tehnike i metoda poslovanja uspešne kompanije sa matične organizacije na mala i srednja preduzeća u fazi rasta.

Pretpostavka za zasnivanje sistema franšizinga, a time i za zaključenje ugovora je da se u ulozi davaoca franšize pojavljuje ekonomski snažno preduzeće, koje je steklo veliki poslovni ugled i čije proizvode i/ili usluge potrošači prepoznaju po kvalitetu, koji vezuju za znak, firmu ili druga spoljna obeležja preduzeća davaoca franšizinga. I upravo su afirmisanost davaoca franšizinga i prepoznatljivost brenda koji je stekao poverenje i lojalnost potrošača primarni motivi primaoca da uključivanjem u franšizni sistem olakša svoje poslovanje koristeći njegovu reputaciju i prednosti rada „u sistemu”.

Ono što je tokom američkog građanskog rata u periodu od 1861–1865. godine, pronalazač igle za šivaću mašinu, Jevrejin *Isaac Merit Singer* znao, kada je izabranim trgovcima ustupao pravo da na konjskim zapregama i na tačno određenim teritorijama prodaju njegove šivaće mašine, bilo je da je pronašao način da u zemlji pogođenoj ratom unapredi prodaju i učvrsti svoju

konkurentsku poziciju na tržištu. Ono što u tom trenutku, nikako nije mogao znati je, da je svojom inventivnošću kreirao prvi sistem franšizinga.

Gotovo čitav jedan vek kasnije fenomen franšizinga implementiran je u poslovnu praksu ne samo američkih, već i evropskih kompanija koje su primenom novog koncepta ostvarile skoro potpunu globalizaciju svog poslovanja. Sledeći primer *Singer Sawing Machine Company* mnoge kompanije su postale poznate širom zemljine kugle: *Coca-Cola*, *Pepsi-Cola*, *Kentucky Fried Chicken*, *Dunkin' Donuts*, *Burger King*, *McDonald's*, *Avis*, *Hertz*, *Intercontinental*, *Holiday Inn*, *Hilton*.

Neophodno je naglasiti da iako se franšizing formula nalazi u različitim sektorima i uzima različite oblike, franšizing koncept nije univerzalno primenljiv i svoju najveću afirmaciju doživeo je u domenu distribucije bezalkoholnih napitaka, poslovanju hotela i motela, *fast-food* restorana, benzinskim stanicama, maloprodaji, rentiranju automobila, servisnim, poslovnim i određenim rekreacionim uslugama, kao i raznolikom nizu drugih uslužnih delatnosti od obrazovanja do usluga lične zaštite, (World Investment Report 2011, str. 138) zubarskim i medicinskim uslugama, transportnim uslugama, pranju i hemijskom čišćenju, apotekarstvu.

Globalna ekonomska, socijalna i demografska kretanja ukazuju na tendenciju starenja stanovništva, stvaranja svesti o zdravom načinu života i zdravoj ishrani i sve veće upotrebe savremenih tehnologija i interneta. Svake godine otkrivaju se nove oblasti koje nose šansu za profit. Sve perspektivniji su programi pružanja nege starijim osobama, programi fitnesa i zdrave hrane, programi obrazovanja dece, dok posebno privlačna, u globalno umreženom društvu kada korisnici žele personalizovane usluge i servise postaje oblast tehničkog konsaltinga, telekomunikacija i informacionih tehnologija. Analogno tome, u vreme kada apeli o zaštiti životinja i kućnih ljubimaca pristižu sa najudaljenijih delova zemljine kugle saloni za „grooming” i industrija zdrave hrane za pse postaju siguran posao na duge staze za mnoge koji vole životinje i razumeju njihove potrebe. Da novi trendovi nude neslućene mogućnosti potvrđuje pekara „*Woof-Woof*” koja je nedavno (u leto 2013. godine) otvorena u Mariboru. Za razliku od većine ostalih pekara, ova je specijalizovana za proizvodnju poslastica i ostalih pekarskih, ručno izrađenih proizvoda samo za pse. Proizvodi koje prodaje napravljeni su od različitih vrsta mesa, ali u ponudi se nalaze i poslastice za „pse vegetarijance”, kao i hrana za pse sa posebnim režimom ishrane. Koncept je „izvezen” otvaranjem prve franšizne pekare za pse, maja meseca 2014. u Zagrebu, a velike su šanse da vlasnik pronađe primaoca franšize izvan matičnog tržišta, na prostoru Nemačke, Austrije i Italije (<http://franchising.rs/clanak>). Tržišnu prihvatljivost ove ideje potvrdilo je otvaranje prve pekare za pse u Srbiji, u jednom novobeogradskom naselju, početkom 2016. godine čime je čitava paleta proizvoda ovog brenda postala dostupna svima koji, kroz svakodnevene obroke

žele da ponude gastronomski raj za svoje kućne ljubimce. Potrebno je naglasiti da, „s obzirom na sve veću pažnju koja se posvećuje KDO (korporativna društvena odgovornost) na globalnom nivou, potencijalni korisnici franšize sve češće traže davaoce franšize koji favorizuju društveno odgovorne inicijative” (Đurić-Kuzmanović i dr., 2017, str. 300).

PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZNOG POSLOVANJA

Kao i svaki oblik kooperacije franšizing je moguć samo u slučaju da obe strane ostvaruju određene koristi. Korisnik franšize uvažavanjem dobijenih instrukcija u pogledu pravilne primene tehnike i pravila poslovanja obično koristi stvoreni ugled davaoca franšize, iskustvo vezano za marketinški nastup, pomoć u vezi sa obukom personala, savete iz domena upravljanja, što sve skupa rezultira u smanjenju troškova. Jednostavno rečeno, franšizant uključivanjem u sistem ima na raspolaganju inicijalnu i kontinuiranu ekspertsku pomoć i profesionalnu podršku franšizera (obuka, marketing, procesi, *know-how*) što smanjuje rizik poslovnog neuspeha i utiče na poboljšavanje performansi organizacije.

Franšiza obezbeđuje već afirmisan proizvod ili uslugu čiji je brend prepoznatljiv i široko prihvaćen na tržištu. Ovo pruža posebne koristi primaocu franšize u smislu već formirane svesnosti i obaveštenosti kupaca o datom proizvodu ili usluzi, za koju su inače potrebne godine da bi se izgradila. Izvesno je da franšiza značajno uvećava šanse za poslovni uspeh primaoca jer se, u najvećem broju slučajeva radi o dokazanom i potvrđenom proizvodu i proverenim metodama poslovanja. Franšizanti imaju mogućnost „zamaha bez lutanja” jer im se putem „iznajmljivanja” formule uspeha poverava, ne samo moć poznatog brenda, već i kvalitetan sistem poslovanja koji poseduje dokazanu vrednost za potrošače, *goodwill* i prepoznatljivost u globalnim razmerama s obzirom da je sve „dečije bolesti” preležao i početničke greške u biznisu napravio vlasnik franšize. Samim tim, neuporedivo je lakše, sigurnije i izvesnije razvijati preduzetnički duh pod plaštom već uhodanog, tržišno prihvaćenog i profitabilnog poslovnog modela.

„Na drugoj strani, davaocu franšize se pruža mogućnost tržišnog rasta i ekspanzije bez dodatnog ulaganja kapitala, ostvarenje zadovoljavajućeg obima profita i sticanja reputacije međunarodno priznate kompanije. Davalac se na ovaj način oslobađa obaveze prepoznavanja određenih specifičnosti koje treba uvažiti pri plasiranju proizvoda na nepoznato tržište, a korisnik je taj koji poznaje situaciju na konkretnom tržištu i predlaže minorne modifikacije dok osnovni parametri poslovanja ostaju standardizovani i prepoznatljivi svuda širom sveta. Korisnik franšize, iako, u većini slučajeva, preduzeće nevelike finansijske i tržišne snage, osigurava informacije o lokalnom tržištu, deo

kapitala i potrebno osoblje” (Vujović, 2014, str. 87). Ulaskom u ovakav poslovni odnos interesi davaoca i korisnika franšize, definisanjem zajedničkog cilja čijem ostvarenju teže postaju komplementarni i oni prestaju da budu konkurenti.

Stiče se utisak da je, pored činjenice da su uloge i odgovornosti franšizera i franšizanta u franšiznoj mreži različite i specifične, njihova veza konstruisana kao „sinergija kolektivne inteligencije” što samo po sebi predstavlja značajan faktor uspeha „franšiznog poslovnog modela” i magnet za mnoge koji nikada nisu vodili posao ili koji ne bi ni razmišljali da ga pokrenu ako bi trebalo da počnu sami od nule. Početne, tekuće obuke i „osvežavajuće” sesije tipične za franšizna preduzeća doprinose poboljšanju veština preduzetnika početnika koji nemaju dovoljno iskustva u vođenju posla, tako da upravo ovaj „kontekst učenja” predstavlja još jedan ključ uspeha „franšiznog poslovnog modela”. Isto tako, mogućnost poređenja rezultata svakog operatera u cilju promovisanja najboljih performansi u sistemu, sagledana kroz benčmarking (*Benchmarking*) i racionalizaciju, a koja je u suprotnosti sa situacijom mnogih samostalnih nezavisnih preduzetnika koji nemaju elemente direktnog poređenja neophodne za kritičku procenu poslovanja, garant je uspešne teritorijalne i tržišne ekspanzije franšize bilo unutar nacionalnih granica bilo van njih (European Franchise Federation, 2012, str. 5).

Stranke koje se opredele za partnerski odnos u vidu franšizinga prethodno procenjuju svrsishodnost i uspešnost budućeg poslovnog i ugovornog odnosa sa stanovišta određenih koristi, jer se racionalnost svakog pravnog posla, zapravo ogleda u konkretnim ekonomskim prednostima ili dobiti koju njegovi učesnici očekuju da ostvare. Osvajanje novih tržišta i povećanje ugleda celokupnog sistema poslovanja, a time i uvećanje profita bez dodatnih ulaganja (ili uz minimalna ulaganja), osnovni su motiv, odnosno, ekonomski interes koji jednu već afirmisanu kompaniju sa brendiranim proizvodima i/ili uslugama, podstiče da putem franšize nastupi na novim tržištima. Tim pre što ulazak na nepoznata ciljna tržišta koja davalac namerava da osvoji kroz primenu sistema franšizinga, rizik, kao prateći elemenat poslovanja svodi na najmanju moguću meru. Ovo, pre svega, jer davalac koristi iskustvo i poslovne veze lokalnog preduzeća i pojedinaca, primalaca franšize koji poznaju lokalne uslove poslovanja, lokalne propise i običaje, potrebe i očekivanja lokalnih potrošača, tako da rizik eventualnog neuspeha prevaljuje na njihov račun. Na ovaj način stvara se čvrsta simbioza između ekonomski snažnih privrednih subjekata, nosilaca velikog poslovnog ugleda, koji imaju razvijene i široko prihvaćene metode poslovanja i nezavisnog pojedinca koji raspolaže određenim kapitalom i ima želju da koristeći već razrađenu poslovnu ideju započne biznis i ostvari poslovni uspeh (Jokić, 2013., str. 151–162).

Ugovorom o franšizingu precizno se definišu obaveze primaoca franšize:

- primena u poslovanju svih uputstava i propisanih standarda poslovanja i tehnoloških postupaka, takozvana unutrašnja jednoobraznost,
- obaveza spoljnog uniformnog uređenja objekta, odnosno, radnje, takozvana spoljna jednoobraznost, kako bi se vizuelnom standardizacijom održala prepoznatljivost mreže;
- nabavka robe od davaoca franšizinga ili od subjekata koje je on odredio;
- određeno investiranje;
- čuvanje poslovne tajne, kako tokom trajanja, tako i nakon okončanja ugovora o franšizingu;
- plaćanje naknade;
- zalaganje, u skladu sa sopstvenim mogućnostima na unapređenju plasmana robe i usluga davaoca franšize i razvoju identiteta celokupne mreže franšizinga kojoj pripada;
- dozvola kontrole poslovanja davaocu franšizinga i pružanje na uvid poverljivih podataka i tražene dokumentacije u cilju unapređenja procesa i poslovanja celokupne franšizne mreže;
- obaveza poštovanja razvojnog plana;
- prilagođavanje sistema lokalnim običajima, kulturi, navikama i propisima zemlje domaćina. Iako sistem mora da bude uniforman, neophodna su prilagođavanja franšizing sistema lokalnim uslovima, a te promene najčešće odobrava davalac master franšizinga (Milenković-Kerković, 2009, str. 23);
- nezaključivanje sličnih ugovora sa konkurencijom, ali i
- odricanje prava na samostalni preduzetnički poduhvat u istoj oblasti ili industriji, određeno vreme nakon isteka ugovora.

Mada u ekonomskoj i pravnoj literaturi postoje razlike između zemalja i autora oko definisanja pojma franšizinga, uočava se usaglašenost u stavu da je reč o modelu ugovorne saradnje između pravno i ekonomski nezavisnih i ravnopravnih privrednih subjekata. Međutim, kako se primalac franšize obavezuje da korišćenjem jedinstvenog i u praksi proverenog poslovnog sistema, kao i istupanjem na tržištu pod jedinstvenim imenom i zaštitnim znakom sledi poslovnu politiku davaoca franšize, franšizer zadržava pravo kontrole nad kvalitetom preuzetog „franšizing paketa” i sprovođenjem strogih standarda i pravila poslovanja. Očuvati i ni u čemu ne narušiti *image* razvijan višegodišnjim opsluživanjem tržišta i ne izneveriti poverenje potrošača postaje krucijalan zahtev koji se bezuslovno ugrađuje u sistem franšizinga. Na taj način se obezbeđuje standardizovanost osnovnog koncepta, i mogućnost za korisnike da u istovetnosti usluga i ambijenta uživaju bez obzira na činjenicu na kom lokalitetu i u kom delu sveta se nalaze. I upravo je *McDonald's*ov lanac

restorana brze hrane najbolji primer franšize u globalnim razmerama gde do izražaja dolazi kloniranje poslovnog modela, s obzirom na to da će posetilac u svakom od ovih restorana, bez obzira na deo zemljine kugle na kome se nalazi dobiti istu uslugu osoblja obučenog u odeću propisanog kroja i boje, identični *Big Mac*, pomfrit istog ukusa, besprekornu čistoću, a u svakom od njih će ga dočekati i pozdraviti maskota kompanije, klovn Ronald McDonald. Suština poslovne strategije kompanije odslikava se u obrascu *QSC&V*, gde je *Q* /quality/ oznaka za kvalitetnu hranu, *S* /service/ za brzu, ljubaznu i prijateljsku uslugu, *C* /cleanliness/ za besprekornu čistoću, a *V* /value/ znači da kombinacija ovih elemenata pruža maksimalnu vrednost za ciljnog korisnika.

Odsustvo slobode delovanja i poslovanja prema sopstvenom nahođenju, pored finansijske obaveze prema davaocu franšize koju primalac mora da plaća, bez obzira na stanje profita, ujedno se naglašava kao primarni nedostatak kooperativnog aranžmana u vidu franšizinga. S obzirom da postaje deo uniformnog sistema i da, prihvatanjem poslovne politike definisane od strane davaoca pristaje da postupa po njegovim nalogima i instrukcijama koji, u velikoj meri ograničavaju njegovu ekonomsku samostalnost i sopstvenu inicijativu, korisnik svoju sudbinu neposredno vezuje za sudbinu franšizera. Isto tako, ukoliko drugi franšizanti loše upravljaju franšizom ili se franšizer suoči sa neplaniranom situacijom i problemom koji ugrožava poslovanje, stvara se negativna slika o celom poslovnom sistemu i svim poslovnim subjektima uključenim u franšizni sporazum.

„Pošto se u današnjim naglašeno nesigurnim uslovima više ni jedan nastup na tržištu ne može prepustiti slučaju, pa ni preduzetničkoj intuiciji, to je svaku poslovnu ideju, bilo da se ona odnosi na uvođenje potpuno novog proizvoda ili inovaciju postojećih, neophodno prethodno tržišno proveriti” (Grandov, i dr., 2016, str. 140). Analogno tome, s obzirom na to da je u slučaju franšiznog poslovanja reč o dugoročnom poslovnom odnosu preporučuje se, kao svrsishodno, prethodno prikupljanje čitavog spektra informacija o davaocu franšizinga i ostvarenom uspehu njegovog franšiznog sistema, kao i o broju primalaca uključenih u mrežu i njihovim poslovnim rezultatima, kolike su provizije i troškovi koje primalac treba da plati, koliko je primaocima franšizinga bilo potrebno da povrate uložene investicije i da ostvare zadovoljavajući prihod, kakvu pomoć davalac franšizinga pruža primaocima i da li su oni zadovoljni saradnjom i postojećom komunikacijom na relaciji franšizer–franšizant.

Smanjena mogućnost kontrole pri sprovođenju standarda koji determinišu originalnost identiteta na tržištu i definisane poslovne politike u odnosu na samostalni preduzetnički poduhvat, neizbežni problemi u komunikaciji i odnosima sa primaocima franšize i nedostatak lojalnosti i poverenja među ugovornim stranama smatraju se najvećim nedostacima franšiznih aranžmana, posmatrano iz ugla davaoca franšizinga.

ZASTUPLJENOST FRANŠIZINGA U SVETU I U SRBIJI

Franšizing, kao model uspešnog pokretanja i širenja posla, svoj puni razvoj doživeo je u Sjedinjenim Američkim Državama, a zvanični podaci pokazuju da se 70% američke privrede zasniva upravo na franšiznom poslovanju. Uvidom u obimnu literaturu jasno je da se u istraživanju geneze i rasta franšizinga mora krenuti sa severnoameričkog kontinenta pošto su SAD ne samo „kolevka” modernog franšiznog poslovanja, već i najveće tržište za širenje poslovanja po sistemu franšizinga i nesumnjivo najveći „izvoznik” franšizing koncepta. Sa prostora Sjedinjenih Država franšizing se proširio i na prostor starog kontinenta, kao i na ostatak razvijenog sveta i na mnoge zemlje u razvoju, tako da je danas u različitim formama prisutan u preko 140 privreda sveta. Vredne pomena su Kanada, Japan, Australija, Francuska, Nemačka i Velika Britanija (Mendelsohn, 2005, str. 17).

Prodaja preduzeća putem franšize u svetu dostigla je gotovo 2,5 triliona američkih dolara u 2010. godini, od čega je vrednost prekograničnih franšizing aktivnosti na nivou od oko 330 do 350 milijardi američkih dolara. Udeo međunarodnog franšizinga značajno varira od zemlje do zemlje. Dok u najvećem broju razvijenih zemalja domaće franšize u ukupnom broju franšiza učestvuju sa 80–90%, u nekim glavnim privredama u usponu sa liste zemalja u razvoju evidentan je porast međunarodnih franšiza, mada su i tu uočljive značajne varijacije. U Brazilu, na primer, strani franšizni lanci predstavljaju samo oko 10% ukupnih franšiznih aktivnosti, od 10 najboljih top franšiza sve su domaće. Međutim, početni rast franšizinga na tržištima u razvoju često je vođen od strane međunarodnih franšiznih operatera. Na većini afričkih tržišta, izuzimajući Južnu Afriku međunarodni franšizeri učestvuju sa 80 ili više procenata u ukupnom broju, dok je na nekim drugim tržištima u usponu, poput Meksika, Ruske Federacije i Turske stopa uvek između 30 i 40% (UNCTAD, World Investment Report, 2011, str. 138).

Zapravo, većina velikih globalnih operatera franšizinga (franšizera), koji „presadivanjem” svoje uspešne formule na novim tržištima kreiraju i razvijaju međunarodni „ukus” potrošača, bilo da preko franšiznih mreža šire luksuzne i prepoznatljive brendove u tržnim centrima, aerodromima ili restoranima, potiče iz razvijenih zemalja sveta.

Na listi petnaest najboljih globalnih franšizera, posmatrano po broju franšiznih jedinica (*outlets*) osim po jedne sa prostora Japana, Kanade i Velike Britanije nalaze se samo američke kompanije. Većina njih su lanci brze hrane kao što su *McDonald's* i *Pizza Hut* (SAD) dok su preostale kompanije izvan ove grupe uglavnom iz kategorije prodavnice ili hoteli, uključujući *7-Eleven* (Japan/SAD) i *InterContinental* (Velika Britanija). Pritom, globalni lanci franšiza su široko rasprostranjeni u mnogim zemljama u razvoju. Na primer, *KFC-Kentucky Fried Chicken* (SAD) čija je specijalnost priprema pržene

piletine po originalnom receptu ima globalno rasprostranjene franšize u oko 110 zemalja, od kojih su 75 ekonomije u razvoju (Isto, str. 139).

Tabela 1. – Franšizni sistemi u svetu, 2010. godine

Region/ekonomija	Franšizni sistemi	Broj prodavnica (u 000)	Prodaja (milijarda\$)	Zaposleni (u 000)	Prekogranične (%)
Svet	30 000	2 640	2 480	19 940	15
Razvijene ekonomije	12 200	1 310	2 210	12 400	10
Evropa	7 700	370	340	2 830	20
Japan	1 200	230	250	2 500	5
Sjedinjene Američke Države	2 500	630	1 480	6 250	5
Ekonomije u razvoju i tranziciji	17 400	1 330	270	7 540	30
Azija	11 200	1 070	170	4 810	25
Afrika	1 600	40	30	550	70
Jugoistočna Evropa i ZND	800	30	5	370	50
Latinska Amerika i Karibi	3 800	190	70	1 810	20

Izvor: UNCTAD, World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development, str. 138;

Uprkos ekonomskim pritiscima na privredu u celini, broj franšizing sistema u Velikoj Britaniji poslednjih godina ima tendenciju rasta. Tokom 2012. godine razvijeno je 29 novih franšiza, pa je ukupan broj franšiza porastao na 929. U odnosu na 2011. godinu ukupan broj franšiznih jedinica je povećan za 4%, i u 2012. godini iznosi 40.100 poslovnih jedinica. Ukupan ekonomski doprinos franšizne industrije u Velikoj Britaniji u 2012. godini iznosi 13,4 milijardi funti, što je 8% više u odnosu na 2011. godinu. Prosečan promet po poslovnoj jedinici je 349.000 funti, dok se istovremeno beleži i veći procenat franšiznih jedinica sa prometom od preko 500.000 funti. Veliki porast broja franšiznih sistema u Velikoj Britaniji može se utvrditi komparacijom sa raspoloživim podacima od pre dve decenije, kada je promet u oblasti franšizinga iznosio nešto više od 5 milijardi funti i kada je 379 franšiznih sistema poslovalo u 18.300 poslovnih jedinica (Munitlak-Ivanović, 2014. str. 111–125).

Od zemalja u razvoju, franšizing je najrazvijeniji u Mađarskoj i Poljskoj gde je prvi put uveden 1989. godine dolaskom francuskog brenda Yves Rocher, a nakon četvrt veka, 2012. broj franšiznih brendova je iznosio 820 od čega su gotovo tri četvrtine (74%) domaće franšize. Od zemalja sa prostora bivše Jugoslavije ovaj način poslovanja je najrazvijeniji u Sloveniji i Hrvatskoj u kojoj je od ukupnog broja franšiznih brendova više od jedne četvrtine domaćih (30%) (European Franchise Federation, 2012, str. 16).

Prema najnovijoj rang listi portala *FranchiseDirect.com* među Top 100 Global Franchises 2017. godine nije došlo do većih promena – bar kada je sam vrh liste u pitanju. Kao i prošle godine, na samom vrhu najuspešnijih franšiza rangiran je, drugu godinu zaredom McDonald's (1). Među brendovima sa vrha

liste, visoke pozicije zadržali su *KFC* (2), *Burger King* (3) i *Subway* (4), zvanično najveći *fast-food* lanac na svetu, koji je krajem aprila otvorio i prvi restoran u Hrvatskoj, a kome je u prošlogodišnjem izveštaju pripala druga pozicija; *7-Eleven* (5), lanac prodavnica široke potrošnje, ujedno i najveći franšizni lanac na svetu po broju jedinica (gotovo 60.000 marketa širom sveta); rent-a-kar franšiza *Hertz* (6); lanac picerija *Pizza Hut* (7); kao i tri hotelska brenda – *Marriott International* (8), *Wyndham* (9) i *Hilton* (10) (<http://www.franchisedirect.com/>). Tradicionalno, najveći broj rangiranih franšizing sistema posluje u kategoriji gastronomija i ugostiteljstvo – ove godine čak 39, među kojima dominiraju restorani brze hrane i picerije. Drugi po zastupljenosti su sistemi iz oblasti čišćenja (12), a slede sistemi iz automobilskeg sektora (6), hotelijerstva (5), kao i sektora za lepotu i negu tela (5). Uz činjenicu da se na godišnjoj listi 100 najvećih franšiza sveta pozicioniralo pet hotelskih franšiza, kuriozitet predstavlja to da su se sve našle u samom vrhu liste. Među njima najbolje je plasirana evropska, odnosno, britanska franšiza *InterContinental Hotels&Resorts* (12). Kompanije iz Amerike, kolevke franšizinga, „zauzimaju“ 80% ovogodišnje liste najuspešnijih franšizing sistema i sigurno je da se postojeći odnos snaga u bližoj budućnosti neće promeniti (<http://franchising.rs/>). Osim američkih kompanija na listi Top 100 globalnih franšizera nalaze se po jedna sa prostora Velike Britanije (12), Japana (16), Nemačke (68), Švedske (88), Južne Koreje (91) i Australije (92), četiri iz Španije i po pet iz Francuske i Kanade.

Međutim, iako će zasigurno još dugi niz godina franšizni sistemi sa severnoameričkog kontinenta dominirati na rang listama tipa Top 100 i Top 500, ipak je, zahvaljujući značajnom porastu udela franšizinga u svim ekonomijama sveta, nezanemarljiv evidentan rast udela „neameričkih“ kompanija koje beleže uspeh na globalnom nivou.

Globalno posmatrano, franšizing kao forma poslovanja veoma je razvijen i identifikovan je kao moćan generator privrednog razvoja. Međutim, iako je prepoznat kao model rasta postojećeg malog biznisa i veština zapošljavanja, prodor franšizinga na domaću privrednu scenu nije imao dinamiku i intenzitet kakav je imao u razvijenim privredama sveta. Zapravo, za razliku od razvijenih tržišnih ekonomija, Srbija još uvek značajno zaostaje u primeni franšiznih sistema s obzirom da svest o prednostima i potencijalu franšiznog poslovanja i dalje nije na adekvatnom nivou. Domaća preduzeća postepeno uviđaju prednosti i značaj širenja poslovne mreže putem franšizinga. Skromni počeci franšiznog poslovanja u Srbiji datiraju iz devedesetih godina prošlog veka, ali je ovaj model tržišne ekspanzije domaćih preduzeća naročito dobio na atraktivnosti sa početkom novog milenijuma.

U poređenju sa drugim zemljama u tranziciji, na prostoru Srbije posluje manji broj franšiznih mreža, s obzirom da je franšizing kao poslovni model još uvek u početnoj fazi razvoja. Uprkos činjenici da se broj franšiza iz godine u

godinu postepeno povećava i da značajno raste interesovanje za kooperativne aranžmane u vidu franšizinga, evidentno je da prema broju primalaca i davaoca franšize Srbija značajno zaostaje za ostalim privredama Evrope. Isto tako, dok u razvijenim zemljama Zapada u strukturi franšiznih brendova preovladavaju nacionalne franšize, u Srbiji je situacija potpuno suprotna, jer u odnosu na nacionalne franšize na tržištu dominiraju strani franšizni brendovi.

Prema podacima konsultantske firme *Profit system*, specijalizovane za pružanje usluga iz oblasti franšizinga, u Srbiji je tokom 2012. i u prvoj polovini 2013. godine poslovalo ukupno 164 franšiznih sistema, od čega su 54 nacionalnog porekla (33%), a 110 inostrani franšizni brendovi (67%). Kada je reč o domaćim sistemima franšizinga, sektorski posmatrano više od polovine njih, 56% posluje u oblasti trgovine, dok se preostalih 44% (24) bavi uslužnom delatnošću (<http://franchising.rs/clanak>).

Evidentno je da u ovom trenutku najveći broj domaćih franšiznih brendova posluje samo unutar nacionalnih granica zemlje, mada postoje retki primeri internacionalizacije poslovanja putem franšizinga. Kompanija *Dve šmizle* je pored domaćeg tržišta svoje prisustvo ostvarila i na tržištima susednih, pre svega bivših republika nekadašnje zajedničke države, dok je *Rakia bar* specifičan i autentičan ugostiteljski koncept, koji promovise tradicionalno srpsko piće i kuhinju, putem franšize „izvezao” na tržište Kanade, u Toronto, a od sredine 2014. godine i u prestonicu Austrije. *Mini Pani* franšiznom sistemu je tokom 2013. pristupilo osam novih članova u Bosni i Hercegovini i po šest u Crnoj Gori i Makedoniji. Ovaj franšizni koncept se od nedavno proširio i na tržište Evropske unije, u Mađarsku, Sloveniju i Hrvatsku, kao i na tržište Ujedinjenih Arapskih Emirata i Malezije (<http://www.minipani.com>). Međutim, uprkos tendenciji stvaranja velikih domaćih franšiznih sistema i njihovog postepenog širenja na tržištima izvan nacionalnih granica, prvenstveno okolnih zemalja, u najvećem broju slučajeva preduzeća svoje poslovanje fokusiraju i realizuju samo na franšiznim lokacijama unutar srpskog tržišta.

ZAKLJUČAK

Ozbiljna društvena i ekonomska kriza na prostoru Republike Srbije inicirana nizom turbulentnih događaja koji su se, od devedesetih godina prošlog veka nizali jedan za drugim, urezala je duboke ožiljke na privredu teritorijalno „osakaćene” zemlje. Stotine hiljada radnih mesta u industriji je izgubljeno a problem nezaposlenosti je dostigao enormne razmere. U situaciji kada su, usled pada ekonomske aktivnosti i industrijske proizvodnje, pogoršanja životnog standarda, porasta siromaštva i povećanja stope nezaposlenosti, i roditelji i deca, bez obzira na generacijski jaz ujedinjeni u

brizi za egzistenciju i budućnost, franšizing se nameće kao atraktivan model preduzetništva i samozapošljavanja, ali i strategija rasta renomiranih kompanija. Ulaskom u svet franšizinga pruža se mogućnost da se i tehnološki viškovi radnika, iznedreni neuspešnim privatizacijama transformišu u uspešne preduzetnike. Isto tako, uključivanjem u već oprobani koncept biznisa populacija mladih, koja čini najveći procenat nezaposlenih dobija šansu da, pod okriljem poznatog brenda ovlada preduzetničkim veštinama i otkrije formulu za trajanje na tržištu, čime bi se sprečio odlazak velikog broja mladih, obrazovanih i talentovanih ljudi u svetske obrazovne centre i strane firme (*brain drain*). U narednom periodu bilo bi realno očekivati da franšizing bude identifikovan kao forma zapošljavanja ranjivih kategorija stanovništva, pre svega žena i pripadnika nacionalnih manjina, čije bi poslovno angažovanje u okviru postojećih franšiznih sistema sa izvesnijim ishodom poslovanja tokom vremena doprinelo povećanju njihove ekonomske nezavisnosti i sticanju zadovoljavajuće tržišne pozicije. U skladu sa savremenim trendovima najveće mogućnosti, kada su žene preduzetnici u pitanju pružaju franšizni sistemi koji postaju sve popularniji i zahtevaju preduzetničku inicijativu u oblasti zdrave hrane, fitnesa, pružanja nege starijim osobama.

Međutim, za razliku od privreda tržišno razvijenih zemalja gde je franšizing izuzetno razvijen i već decenijama zastupljen kao atraktivan model pokretanja i ekspanzije poslovanja, franšizing koncept u Srbiji nije naišao na široku primenu. Dosadašnje aktivnosti na popularizaciji franšiznog poslovanja nisu dale značajne rezultate s obzirom da franšizing nije prepoznat kao oblik samozapošljavanja koji pruža veće šanse za uspeh u odnosu na samostalni nastup na tržištu. U datim uslovima izuzetno je važno da država, uporedo sa kreiranjem atraktivnog i stimulativnog poslovnog ambijenta postavi kvalitetne osnove za pokretanje i unapređenje uspešnih poslovnih formata u vidu franšizinga i u sklopu informativno-edukativnih programa predstavi prednosti poslovanja u sistemu tržišno potvrđenog i profitabilnog brenda. Dakle, primarni cilj afirmacije franšiznog poslovanja u Srbiji ogleda se upravo u stvaranju uverenja da iznajmljivanje poslovnog i vizuelnog identiteta obezbeđuje čitav niz prednosti kako za davaoca, tako i za korisnika franšize.

Prilikom pokretanja novog posla u koji preduzetnik ulazi sa određenom dozom nesigurnosti i visokim stepenom poslovnog (tržišnog, marketinškog i finansijskog) rizika franšizni aranžmani nude veće šanse za opstanak na odabranom ciljnom tržištu. Statistika kaže da je u franšiznom poslovanju, dakle, kada se preduzetnik uključuje u već postojeći i uhodan posao, procenat onih koji iz bilo kog razloga tokom prve godine propadaju – manji, od deset posto u odnosu na samostalno lansiranje neproverene poslovne ideje i neprepoznatljivog brenda. S tim u vezi, buduće aktivnosti treba da budu usmerene na bolju edukaciju potencijalnih korisnika franšizinga i aktivno pružanje pomoći pri odabiru kvalitetnih i *low cost* franšiznih sistema. U tu

svrhu nezamenljivu ulogu odigralo bi organizovanje seminara i poseta sajmovima koji se održavaju na regionalnom, evropskom i svetskom nivou tokom cele godine.

Na drugoj strani, edukacijom i podizanjem privredne svesti o prednostima i mogućnostima koje pruža razvoj poslovanja u sistemu franšize neophodno je podsticati preduzetnike u Srbiji koji poseduju jedinstven, profitabilan, sistematizovan, lako prenosiv i, s aspekta troškova dostupan koncept da prihvate franšizing kao strategiju tržišne ekspanzije i postanu konkurentni na nacionalnom i regionalnom nivou. Shodno tome neophodno je sistematizovanom ponudom u publikovanim ili internet prezentacijama preduzeticima u fazi razvoja, koji razmišljaju o stvaranju sopstvenog franšiznog sistema ili rastu i internacionalizaciji uspostavljanjem franšizne mreže, pružiti priliku da svoje koncepte predstave većem broju potencijalnih primalaca. Afirmaciji franšizinga doprinelo bi organizovanje Dana za upoznavanje (*Discovery Day*), koji bi, po ugledu na praksu ukorenjenu u svetskim metropolama predstavljao idealnu priliku da se po prvi put uživo sretnu, upoznaju i međusobno predstave kandidati zainteresovani za kupovinu i izdavanje franšize. Povećanje broja preduzetnika koji bi se odlučili da transferom znanja i presađivanjem specifičnog modela poslovanja na odabranim franšiznim lokacijama prošire svoj posao, imalo bi za posledicu transformaciju jednog dela nezaposlenih u uspešne preduzetnike.

Nemoguće je ne pomenuti da u širokoj lepezi faktora koji stimulatивно deluju na stvaranje povoljne poslovne klime pa samim tim i na obim i dinamiku širenja franšizing sektora, značajno mesto pripada zakonskoj regulativi. Činjenica je da se poslednjih godina intenzivno sprovode reforme u pravcu harmonizacije domaćeg zakonodavstva sa propisima Evropske unije tako da su postojeća zakonska rešenja podložna čestim promenama. Imajući u vidu da preduzetnici i oni koji imaju nameru da to postanu žele jasan, stabilan i predvidiv zakonodavni i institucionalni okvir, potrebno je stvoriti uslove koji će osigurati efikasnu primenu usvojene regulative koja u dužem vremenskom periodu garantuje pravnu sigurnost i poštovanje ugovora u celini.

Nameće se kao zaključak da bi ekspanzija franšizinga u Srbiji bila u funkciji rešavanja enormnog problema nezaposlenosti, bržeg ekonomskog oporavka celokupne privrede i poboljšanja nezavidne konkurentske pozicije u regionalnim i globalnim razmerama. Zbog činjenice da je franšizni sistem poslovanja u periodu finansijskih potresa pretrpeo najmanje ekonomske štete i u najvećoj meri ostao imun na udare krize, promovisanje i naglašavanje ključne uloge franšiznog poslovanja postaje važan zadatak državnih institucija na svim nivoima.

SUMMARY
FRANCHISING – WAY OF EMPLOYMENT AND GROWTH
STRATEGY EVEN IN TIME OF CRISIS

The essence of franchising is reflected in the assignment of rights to use recognizable and affirmed business model and visual brand identity through cloning franchiser that the recipient provides initial and continuous training to conduct business, and in return receives financial compensation and the obligation to respect the agreed standards. Although business in the franchise system in the developed economies of the world for decades has been recognized as an opportunity to encourage entrepreneurial initiative and employment on the one hand and as a growth strategy reputable companies on the other hand, awareness of the benefits of franchising and capacity in Serbia is not sufficiently developed. Due to the fact that the franchising sector has suffered the least economic damage in the period of financial turmoil, promoting and emphasizing the key role of franchising for the purpose of faster recovery of the economy, entrepreneurship development and strengthening of competitiveness is becoming an important task for the professional public and state institutions at all levels.

Key words: franchising, employment, growth strategy, brand, promoting the concept of franchise;

LITERATURA

1. Grandov, Z., Jovanović, V., Đokić, M. (2016). *Primena metode posmatranja u istraživanju tržišta*, Poslovna ekonomija, vol. XVIII, br. I/2016, Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, str. 139–156;
2. Đurić-Kuzmanović, T., Stanković, M. (2017). Između opredeljenja i stvarnosti – rodni jaz u franšiznim društveno odgovornim kompanijama u SAD i Republici Srbiji, *Poslovna ekonomija*, vol. XX, br. I/2017, Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, str. 291–314;
3. European Franchise Federation, 2011. European Code of Ethics for Franchising;
4. European Franchise Federation, 2012, European Franchise Report;
5. Jokić, M. (2013). Ekonomsko-komercijalna opravdanost franšizinga, „*Socioeconomica*”, naučni časopis za teoriju i praksu društveno-ekonomskog razvoja, Vol. 2, N°3, AKROASIS, Novi Pazar, str. 151–162;

6. Ko je na vrhu ove godine?, <http://franchising.rs/clanak> (sajt posećen 7. oktobra 2017),
7. Kotler, P., Keller, K. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data status,
8. Kotler, P., Keller, K. (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate,
9. Munitlak Ivanović, O. (2014). Savremene poslovne transakcije u međunarodnoj trgovini – franšizing, *Ekonomski pogledi*, br. 16/3, Ekonomski fakultet, Priština – Kosovska Mitrovica, str. 111–125;
10. Mendelsohn, M. (2005). *The Guide to Franchising*, seventh edition, Thomson Learning, London,
11. Milenković Kerković, T. (2005). Ugovor o franšizingu – zakon ili ne, pitanje je sad?, *Ekonomске teme*, br.3, Ekonomski fakultet, Niš, str. 96;
12. Milenković Kerković, T. (2009). Esencijalni elementi i struktura ugovora o master franšizingu – Kako sačiniti dobar nacrt ugovora?, *Marketing*, br. 41/1, SeMa – Srpsko udruženje za marketing, Beograd, str. 17–28;
13. „Pekara za pse”, <http://franchising.rs/clanak/> (sajt posećen 2. oktobra 2017),
14. Popović, N., Jaško, O., Prokić, S. (2010). *Menadžment interorganizacionih odnosa – outsourcing, strateške alijanse, merđžeri i akvizicije*, Fond „Srpski ekonomski centar”, Beograd;
15. Popović Pantić, S. (2014). Žensko preduzetništvo u Srbiji: evolucija od socijalne ka ekonomskoj kategoriji, *Poslovna ekonomija*, vol. XV, br. II/2014, Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, str. 143–162;
16. Privredna komora Srbije, Centar za franšizing, Franšizing – najčešće postavljana pitanja, <http://www.pks.rs/brosura>. (pristupljeno: 1. mapa 2017.)
17. Rakita, B. (2005). *Međunarodni marketing*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd;
18. Stefanović, S., Stanković, M. (2013). Komparativna analiza razvoja franšizinga u Srbiji i svetu, *Marketing*, br. 44/2, SeMa – Srpsko udruženje za marketing, Beograd, str. 115 – 128;
19. Top 100 Global Franchises – Rankings (2017), <http://www.franchisedirect.com/> (sajt posećen 10. oktobra 2017),
20. UNCTAD, World Investment Report 2011: *Non-Equity Modes of International Production and Development*,
21. Vujović, S., Jovović, M. (2009). *Aktuelni trendovi u marketing logistici*, Ekonomski pogledi, br. 3, Ekonomski fakultet, Priština – Kosovska Mitrovica, str. 15–28;
22. Vujović, S. (2014). *Međunarodni marketing u funkciji jačanja konkurentnosti privrede i preduzeća*, Ekonomski fakultet, Priština – Kosovska Mitrovica;

23. www.rakiabar.com (sajt posećen: 7. oktobra 2017)
24. <http://www.minipani.com/>

Ovaj rad je primljen **15.10.2017.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **09.01.2018.** godine.