

ULOGA MARKE U FRANŠIZNOJ MREŽI

Goran Sečujski*

Sažetak: Stvaranje snažne marke zahteva pažljivo planiranje i dugoročno ulaganje. Snažna marka postaje izvor stvaranja i održavanja konkurentske prednosti. Suštinu snažne i uspešne marke čini kvalitetan proizvod ili usluga. U franšizngu marka ima posebnu dimenziju, jer pored uticaja na preferencije potrošača, ona utiče na širenje franšizne mreže.

Ključne reči: marka, franšiza, franšizing, konkurentska prednost, potrošač

Abstract: Building a strong brand requires careful planning and long-term investment. A strong brand becomes source for building and maintaining competitive advantage. At the heart of a strong and successful brand is a great product or service. In franchising, a brand has additional dimension – beside its influence on consumer preferences, a brand has impact on growing of franchise network.

Key words: brand, franchise, franchising, competitive advantage, consumer

„Dragan Jovanović i njegova supruga Jelena probudili su se toga jutra uzbuđeni i srećni. Njihova deca, sin Marko i kćerka Marija odavno su budni i u tišini dečije sobe igrali su se novim igračkama iz **McDonald'sovog** Happy Meala. Dragan i Jelena imali su dobar razlog da se raduju novom danu, jer se danas konačno useljavaju u novi stan. Međutim, pred njima je dug i naporan dan.

Dragan je nakon doručka svratio do agencije **RE/MAX** da im se još jednom zahvali na kompletnoj usluzi koju su mu pružili pri kupovini stana. Krenuvši posle ka novom stanu, automobil mu je iznenada stao i nije mogao da upali. Pošto je Dragan bio u tesnacu sa vremenom, odgurnuo je auto na parking i u obližnjoj **AVIS**-ovoj rent-a-car agenciji iznajmio **FORD Fiestu**. I pored peha sa svojim autom, Dragan je zadržao pozitivnu energiju i zadovoljstvo, jer mu **Diners** kartica, kojom je platio iznajmljivanje auta, pruža sigurnost i u ovako napetim i stresnim situacijama.

Nastavivši put ka novom stanu svraća do prodavnice boja i lakova **Roma Company** i kupuje kanticu farbe, jer su nosači nameštaja malo oštetili zid u dnevnoj sobi.

Za to vreme Jelena je u prodavnici odeće **Afrodite Mode Collection** isprobavala brojne haljine za večerašnju proslavu useljenja. Odlazi potom do **MAXI diskonta** i kupuje namirnice za proslavu. Zatim, neodolivši, ulazi u turističku agenciju **Jolly Travel** i uzima prospekte za letovanje u Grčkoj. Umorna od šetanja, naručuje kafu u **Costa Coffee** i shvata da više stvarno nema potrebu za cigaretama, zahvaljujući programu **IQS – I Quit Smoking**. Telefonom poziva Dragana da ga podseti da preuzme kameru u **ComTrade Shopu** koju je juče poručio.

Dragan je u trenutku Jeleninog poziva završavao ručak u restoranu **Wok to Walk** i spremao se da pođe po decu u školu. Deca su popodne imala časove engleskog jezika u školi **Helen Doron**, ali će ih pre škole odvesti na ručak u **Kentucky Fried Chicken**, jer je Marko izrazio želju da proba njihovu piletinu.

Veče su dočekali u novom stanu. Iako vidno umorni od napornog dana, s nestrpljenjem su očekivali prijatelje koje će počastiti **Fornetti** pecivima, **Coca-Colom** i ostalim pićima.”¹

* Autor je Saradnik u nastavi na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Novom Sadu

¹ Sečujski G., Sikimić D., Popovski B., Milenković K. T., (2008) *Franšizing – Vaš siguran put ka uspehu*, Beograd, Privredna komora Srbije, str 3

Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti je preduslov rasta, razvoja i opstanka preduzeća. U cilju postizanja konkurentske prednosti, preduzeće se može opredeliti za jednu od tri generičke strategije: (1) strategiju opšteg vođstva u troškovima, (2) strategiju diferencijacije, (3) strategiju fokusa ili za njihovu kombinaciju.

Za preduzeće koje je prihvatilo marketing kao poslovnu koncepciju, može se sa pravom reći da je po automatizmu prihvatilo dve od navedene tri strategije: strategiju diferencijacije i strategiju fokusa.

Strategija diferencijacije se sastoji u stvaranju razlika u proizvodu ili ponudenoj usluzi, kao rezultat stvaranja kvaliteta koji u celoj privrednoj grani potrošači percipiraju kao jedinstven i vredan. Konkurencija može lako kopirati proces proizvodnje i dizajn proizvoda, ali na utisak i stavove potrošača, kao rezultat upotrebe proizvoda ili korišćenja usluga i marketing aktivnosti preduzeća, ne može lako uticati.

Strategija fokusa (tržišna segmentacija) podrazumeva da preduzeće usmerava pažnju prema ograničenim proizvodnim linijama, segmentima potrošača ili geografskim tržištima. Drugim rečima, preduzeće identifikuje i profiliše različite grupe potrošača koji mogu preferirati ili zahtevati različite kombinacije proizvoda i usluga, istražujući razlike u ponašanju potrošača. Segmentacija tržišta predstavlja prvu od tri faze tzv. ciljnog marketinga (druge dve faze su: izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje).

Jedno od najmoćnijih sredstava (instrumenta marketing miksa) za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti kroz strategiju diferencijacije jeste **marka**. Marka za preduzeće predstavlja izuzetno vredan deo njegove imovine, koji može da utiče na ponašanje potrošača, koji se može kupiti, prodati ili iznajmiti i koji vlasniku pruža sigurnost ostvarenja prihoda.

Uloga marke je veoma bitna u komuniciranju koncepta proizvoda ili usluge, a u poslovima franžizinga i u komuniciranju koncepta franžizne mreže, odnosno franžize. **Franžiza** je pravo da jedan privredni subjekt (korisnik franžize) prodaje proizvode ili usluge drugog privrednog subjekta (davaoca franžize), koristeći se njegovom robnom ili uslužnom markom i njegovim iskustvom, odnosno operativnim pravilima poslovanja u datoj delatnosti, uz plaćanje ugovorenih naknada za korišćenje navedenih prava.

Sposobnost marketing stručnjaka da stvore, održavaju, usavršavaju i štite marku posebno dolazi do izražaja u poslovima franžizinga, gde pored nastojanja da se zajedno sa drugim instrumentima marketing miksa (posebno sa proizvodom i promocijom) stvori prestiž (imidž) i preferencija **potrošača** u korist proizvoda ili usluga preduzeća², marka doprinosi širenju franžizne mreže preduzeća-davaoca franžize. Naime, franžiza predstavlja skup prava, znanja i metoda poslovanja³ koje davalac franžize licencira **korisniku franžize** na osnovu ugovora o franžizingu, kojim se reguliše iznajmljivanje (ustupanje) robne ili uslužne marke davaoca franžize.

Značaj marke za davaoca franžize

Marka je proizvod ili usluga sa dodatnim dimenzijama koje ih na izvestan način razlikuju od drugih proizvoda, odnosno usluga, dizajniranih radi zadovoljenja iste potrebe.

Američka asocijacija za marketing (AMA – American Marketing Association) definiše marku kao ime, pojam, znak, simbol ili oblik ili njihovu kombinaciju, da bi se proizvodi ili usluge jednog ili grupe prodavaca identifikovali i razlikovali od konkurentskih⁴.

² Vasiljev, S. (2005) *Marketing principi*. Novi Sad, Prometej, str. 222

³ Spasić I., (1996) *Franchising posao*, monografija, Beograd, Institut za uporedno pravo, str. 17

⁴ Kotler Ph., Keller K.L., (2006) *Marketing Management*, Asoke K. Ghosh, Prentice-Hall of India Private Limited, str. 274

Davalac franšize je pravno nezavisni privredni subjekt koji je zahvaljujući svom dugogodišnjem iskustvu poslovanja u određenoj delatnosti razvio uspešnu robnu ili uslužnu marku i koncept poslovanja koji lako može preslikati na drugi pravno nezavisni privredni subjekt. Uspešna marka prenosi efikasno značenje koncepta proizvoda ili usluge i olakšava njihovo identifikovanje. Status i prestiž marke proizvoda ili usluge stvara se s vremenom.

Franšizna mreža predstavlja skup odnosa i veza između davaoca i svih korisnika franšize. **Korisnik franšize** je fizičko ili pravno lice koje posluje u svoje ime i za svoj račun, ali u svom poslovanju koristi ustupljena prava na robnu ili uslužnu marku i pravila poslovanja davaoca franšize, za čega plaća ugovorene naknade.

Zahvaljujući brojnim pozitivnim društveno-ekonomskim posledicama na privrede mnogih zemalja može se reći da je franšizing prerastao iz oblika distribucije u poslovni koncept. U prilog ovome govori i činjenica da je danas u svetu franšizing poslovnog formata zastupljeniji od franšizinga distribucije proizvoda.⁵

Franšizing je ugovorni oblik vertikalnog marketing sistema koji se sastoji od pravno nezavisnih preduzeća na različitim nivoima proizvodnje i distribucije, koja su integrisala svoje programe na ugovornoj osnovi kako bi se postigli veći ekonomski efekti koji ne bi bili postignuti njihovim pojedinačnim aktivnostima.

Ugovorom o franšizingu, između ostalog, definišu se uslovi pod kojima davalac franšize „iznajmljuje“ svoju robnu ili uslužnu marku korisniku franšize, pretpostavljajući da su prethodno obavljene sve neophodne zakonske radnje za pravnu zaštitu marke.

Prema jednom istraživanju [10], pred marketing stručnjacima davalaca franšize nalaze se sledeći izazovi:

1. komunikacija sa korisnicima franšize u okviru franšizne mreže,
2. održavanje pozicioniranosti marke u svesti potrošača i korisnika franšize,
3. osvajanje novih tržišta,
4. efektivno merenje marketinškog uspeha.

Komunikacija u okviru franšizne mreže odvija se putem: elektronske pošte, obaveštenja, intraneta, nedeljnih telekonferencija i organizovanjem sastanaka na regionalnom i nacionalnom nivou. Suština produktivnih odnosa između davaoca franšize i svih korisnika franšize leži u uspostavljanju otvorenog dijaloga i kulture komunikacije.

Izgradnja čvrste pozicioniranosti marke u svesti potrošača i korisnika franšize doprinosi diferencijaciji u odnosu na konkurenciju, privlačenju potencijalnih korisnika franšize i stvaranju lojalnosti kod potrošača.

Svest o postojanju marke davaoca franšize samo na određenom tržištu, ograničavajući je faktor za širenje franšizne mreže. Konstrukcija profila idealnog korisnika franšize (na osnovu karakteristika postojećih korisnika franšize) i razumevanje kupovnih navika potrošača predstavljaju doprinose naporima davaoca franšize u osvajanju novih tržišta.

Za efektivno merenje marketinškog uspeha preporučuje se izračunavanje racija prinosa na uložena sredstva, koji služi kao jedan od osnova za donošenje strateških odluka od strane davaoca franšize i korisnika franšize.

Održavanje i jačanje marke je od vitalnog značaja za uspešnost franšizne mreže. Da bi ciljno tržište-potrošači u potpunosti razumeli poruku marke, odnosno da bi se izbegla zabuna i nejasnoća, komunikacija na relacijama franšizna jedinica – potrošač i franšizna jedinica – franšizna jedinica mora biti konzistentna.

⁵ Postoje dva oblika franšizinga: franšizing distribucije proizvoda i franšizing poslovnog formata. Franšizing distribucije proizvoda je oblik franšizinga u kojem korisnik franšize prodaje poluproizvod ili gotov proizvod davaoca franšize pod robnom markom davaoca franšize (npr. Coca-Cola). Franšizing poslovnog formata je oblik franšizinga u kojem korisnik franšize pored prodaje proizvoda ili usluga davaoca franšize pod njegovom robnom ili uslužnom markom, kupuje i poslovni model, odnosno recept kako poslovati u određenoj delatnosti (npr. McDonald's).

Kod višejediničnih franšiznih mreža (razvojna franšiza i master franšiza) obezbeđenje konzistentnosti marke može predstavljati veliki problem iz dva razloga:

1. potrebno je obezbediti uniformnost marke u franšiznoj mreži, istovremeno poštujući samostalnost korisnika franšize i
2. potrebno je obezbediti efektivnu komunikaciju marke usmerenu ka ciljnom tržištu.

Konzistentnost (postojanost, stalnost) marke doprinosi jačanju imidža (identiteta) marke. Prema jednom tekstu⁶, konzistentnost marke je srž tzv. marketinga ponavljajućeg kvaliteta (RQM – Repetitive Quality Marketing), pri čemu pojmovi *ponavljajući* i *kvalitet* podrazumevaju:

- *ponavljajući* (engl. *repetitive*) u franšizingu podrazumeva upornost i postojanost u tržišnom komuniciranju, bez obzira da li franšizna mreža ima dve ili dve stotine franšiznih jedinica;
- *kvalitet* (engl. *quality*) u franšizingu znači efektivan marketing koji je razumljiv i usmeren ka „pravom“ ciljnom tržištu.

Pošto svaka poslovna aktivnost preduzeća može uticati na imidž marke, davalac franšize u franšiznoj mreži treba da obezbedi konzistentnost naročito u sledećim oblastima:

- Usluga klijentima – u sve konkurentnijem poslovnom okruženju, usluga može biti izvor konkurentske prednosti; zato je neophodno da se u svakoj franšiznoj jedinici pruža isti kvalitet usluge.
- Operativne aktivnosti – iako su neposredno povezane sa pružanjem usluga potrošačima, ovu oblast treba posmatrati odvojeno. Obuhvata: korišćenje opreme, politiku zapošljavanja, zaštitu životne sredine... Korisnici franšize imaju pravo da znaju šta se od njih očekuje, zato je neophodno da se pravila poslovanja (procedure) redovno preispituju, ažuriraju i distribuiraju.
- Upotreba logoa – svaka izmena boje ili tipa slova u logou, odnosno neadekvatna upotreba logoa može uticati na slabljenje imidža marke i stvaranje zabune. Upotreba je veoma važna za konzistentnost marke, jer se kroz logo reflektuju sva četiri pojma za koje se vezuje pojam marke: ime marke, znak marke, zaštitni znak i pravo industrijske svojine.
- Promotivne kampanje – poruka mora biti ista za sve franšizne mreže, jedino je moguće prilagoditi sredstvo komunikacije. Davalac franšize treba da razvije plan promocije (godišnji, polugodišnji, mesečni i dr.) za celu franšiznu mrežu.
- Sistem kontrole kvaliteta – svaka marketing aktivnost zahteva kvalitetan proizvod ili uslugu.

Da bi se, s jedne strane, iskoristila prednost franšizinga – tržišna ekspanzija posredstvom lokalnih korisnika franšize, a sa druge strane obezbedila uniformnost marke, neophodno je korisnicima franšize dati jasna uputstva za korišćenje marke. Insistiranje na primeni uputstava (procedura) doprinosi ne samo boljem razumevanju marke i celokupnog sistema od strane korisnika franšize, već se utiče i na unapređenje iskustva potrošača. Naime, ukoliko se korisnici franšize ne pridržavaju uputstava davaoca franšize kod upotrebe logoa, znakova i kod promocije, potrošači mogu različito doživeti marku davaoca franšize idući od jedne do druge franšizne jedinice.

Davanje određenog stepena slobode korisnicima franšize da prilagođavaju marketinški materijal ima koristi iz dva razloga:

1. mogućnost prilagođavanja postojećeg marketinškog materijala lokalnim tržištima smanjuje verovatnoću da će korisnici franšize praviti sopstveni marketinški materijal (npr. primena savremene internet tehnologije pruža velike mogućnosti za lokalizaciju promotivnog materijala);
2. korisnici franšize bolje poznaju lokalno tržište, što može dovesti do rasta prodaje.

⁶ www.franchise.org - Findley G., *Consistency – The Key to Branding*

Na ovaj način smanjuje se jaz između dva suprotna interesa: interesa davaoca franšize za postizanjem uniformnosti i konzistentnosti i interesa korisnika franšize za personalizacijom.

Značaj marke za korisnika franšize

Jedna od prednosti franšizinga za korisnika franšize je korišćenje uspešne i poznate marke. Korisnik franšize kupovinom franšize stiče pravo da posluje pod imenom drugog preduzeća (kupuje pravo na korišćenje zaštićenog imena, kao dela marke), koristeći sve prednosti pozicionirane marke.

Poznat je mit da se kupovinom franšize garantuje uspeh. Franšizing predstavlja metod tržišne ekspanzije bez premca u istoriji komercijalnog poslovanja, ali nije garancija uspeha. Oni koji su uspeli kombinuju dokazani recept sa pažljivim planiranjem, finansiranjem i napornim radom, sa dozom sreće. Oni koji nisu uspeli nisu imali jednog ili sve navedene činioce i obično su pretpostavljali da su kupovinom franšize stekli sve što je potrebno za uspeh i da su pokrili sve moguće propuste⁷.

Ulaskom u franšiznu mrežu stiče se prepoznatljivost koju bi korisnik franšize samostalno stekao za duži vremenski period. Međutim, nemaju sve franšize prepoznatljivu marku. Franšize takođe mogu biti uspešne zahvaljujući razvijenom konceptu poslovanja, tako da se strategijskim upravljanjem franšiznom mrežom (i konceptom imidža marke) od relativno nepoznate marke može stvoriti prestižna marka, koja kao takva može predstavljati vredan instrument u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

Prilikom kupovine franšize, korisnik franšize treba, između ostalog, da obrati pažnju na sledeća pitanja⁸:

- Da li je robna ili uslužna marka poznata? Npr. prepoznatljivost marke proizvoda ili usluge u jednom delu sveta, ne podrazumeva automatski njenu prepoznatljivost u drugom delu sveta.
- Koliko se vremenski dugo koristi marka?
- Da li davalac franšize ima neograničena prava da koristi i licencira robnu ili uslužnu marku?
- Da li korisnik franšize stiče pravo na upotrebu i nekih drugih robnih ili uslužnih marki ili logoa?

Pravo na upotrebu robne ili uslužne marke davaoca franšize, pored toga što ima prednosti za korisnika franšize, isto tako može predstavljati i nedostatak. Kupovina franšize je jedna od mogućnosti za započinjanje samostalnog posla, ali u tom poslu korisnik franšize nije sam. Drugim rečima, ugovor o franšizingu daje pravo davaocu franšize da kontroliše poslovanje korisnika franšize, odnosno korišćenje svih ustupljenih prava, uključujući i pravo na upotrebu robne ili uslužne marke, što predstavlja ograničenje samostalnosti. Ovim se želi održati konzistentnost marke u celoj franšiznoj mreži.

Čest je slučaj u praksi franšizinga da korisnici franšize žele da menjaju uspostavljeni koncept poslovanja ili promotivni materijal koji bi trebalo da bude jedinstven za celu franšiznu mrežu. Ovakav stav korisnika franšize može doprineti urušavanju ugleda marke i cele franšizne mreže.

S druge strane, korisnik franšize svojim poslovanjem u skladu sa pravilima poslovanja u franšiznoj mreži, ali i svojom kreativnošću može i pozitivno da utiče na imidž marke i franšizne mreže, tako da zajednički rad davaoca i korisnika franšize na razvoju marke doprinosi:

- širenju potrošačke baze;
- povećanju prodaje;
- povećanju tržišnog učešća;
- širenju franšizne mreže.

⁷ Materijal sa seminara *Franšiza od A do Ž*, Osijek, Centar za franšizu Centra za preduzetništvo, jun 2007.

⁸ Keup J. E., (2004) *Franchise Bible*, Entrepreneur Press, str. 27

Obavezom korisnika franšize da se u svom poslovanju pridržava odredaba ugovora o franšizingu (korišćenje zaštićenog imena, poštovanje procedura itd.) postiže se jednoobraznost u franšiznoj mreži.

Značaj marke za potrošače

Koliko Vam se puta dogodilo da otkrijete pekaru u kojoj ste probali savršeno dobar burek sa sirom, a već drugi ili treći put za svoj novac u istoj pekari dobijate mastan, zagoreo ili burek bez sira?

Možete li nabrojati u koliko prodavnica ponavljate kupovinu zbog toga što Vam nude uvek isti kvalitet proizvoda ili usluge ili to činite samo zato što je kupovina u tim prodavnicama manje zlo od onog koje Vas čeka u drugim prodavnicama?

Potrošači su osobe koje kupuju proizvode i usluge da bi zadovoljili svoje individualne i porodične potrebe⁹.

Koristeći proizvode i usluge, ali i pod uticajem marketing programa preduzeća i tuđih iskustava, potrošači upoznaju marke i saznaju koje doprinose zadovoljenju njihovih potreba, a koje ne. Kako životi potrošača postaju složeniji, brži i sa manje raspoloživog vremena, sposobnost marke da pojednostavi donošenje odluke i smanji rizik postaje neprocenjiva¹⁰.

Marke ukazuju na određeni nivo kvaliteta, tako da zadovoljni kupci mogu lako ponovo izabrati određeni proizvod ili uslugu. Marka u osnovi predstavlja obećanje preduzeća da će isporučiti predvidive karakteristike proizvoda ili usluge (postojanost kvaliteta). Obećanje marke je vizija marketinški orijentisanog preduzeća šta marka mora biti i šta mora učiniti za potrošače¹¹.

„Renomirana marka, po pravilu, pruža potrošaču sledeće prednosti:

- olakšava izbor i kupovinu proizvoda;
- doprinosi zadovoljstvu i iskustvu kupca;
- pruža (određenu vrstu) garancije kupcu i
- zadovoljava neke emotivne (recimo statusne) podsticaje kupca¹².

U skladu sa savremenim trendovima poslovanja i načina života, ljudi su sve više u pokretu i imaju sve manje raspoloživog vremena za odabir odgovarajućih proizvoda i usluga. Konzistentnost, odnosno postojanost kvaliteta franšiznih proizvoda i usluga omogućuju potrošačima da bez obzira gde se nalazili, mogu očekivati uvek isti kvalitet i upravo iz tog razloga odabiru franšizne lokacije. Potrošači žele da izbegnu neugodna iznenađenja, a prepoznatljivost marke prodavnica, restorana, hotela i dr. uliva im sigurnost da neugodnih iznenađenja neće biti¹³.

Zaključak

U franšizingu marka je od neprocenjive vrednosti. Imidž marke (proizvoda, usluge ili korporativne marke) stvara se godinama. Razvoj franšizinga kroz istoriju u stopu je praćen rastom značaja marke kao važnog instrumenta za postizanje konkurentne prednosti kroz strategiju diferencijacije. Marka u franšizingu naročito dobija na značaju od 50-tih godina XX veka, kada Rey Croc, konceptom franšizinga poslovnog

⁹ Milisavljević M., (1997) *Marketing*, Beograd, Savremena administracija, str. 165

¹⁰ Kotler Ph., Keller K.L., (2006) *Marketing Management*, Asoke K. Ghosh, Prentice-Hall of India Private Limited, str. 274

¹¹ Kotler Ph., Keller K.L., (2006) *Marketing Management*, Asoke K. Ghosh, Prentice-Hall of India Private Limited, str. 278

¹² Milisavljević M., (1997) *Marketing*, Beograd, Savremena administracija, str. 221

¹³ Brošura *Franšiza – 20 najtraženijih odgovora*, (2006) Osijek, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo

formata, počinje širenje mreže restorana brze hrane McDonald's, čime je označio novo poglavlje u razvoju franšizinga.

Koliko je marka važna za širenje franšizne mreže i stvaranje i održavanje konkurentske prednosti, odnosno za franšizing uopšte, pokazuje primer kompanija McDonald's i Yum Brands! koje su, zbog usporavanja svog rasta (zbog zasićenosti tržišta), primenile strategiju akvizicije i pod jednom markom objedinile više svetski poznatih marki restorana brze hrane. Tako je Yum Brands! postao vlasnik sledećih marki: Kentucky Fried Chicken, Long John Silver's, Pizza Hut, Taco Bell i drugih, a McDonald's upravlja sa preko 1000 restorana koji posluju pod sledećim markama – Boston market, Chipotle Mexican Grill i Donatos Pizzeria¹⁴.

Stvaranje i razvoj (imidža) marke u franšiznoj mreži treba da postane imperativ za davaoca franšize i za sve korisnike franšize u datoj franšiznoj mreži. Prihvatanje koncepta holističkog marketinga od strane preduzeća-davaoca franšize znači aktivno uključenje svih zaposlenih u ovom preduzeću na stvaranju, komuniciranju i isporuci superiorne vrednosti za potrošače.¹⁵ Kroz sistem franšizne mreže, davalac franšize treba da „klonira“ svoju organizacionu kulturu na korisnike franšize, kako bi se i od strane njihovih zaposlenih prihvatio koncept holističkog marketinga. Na ovaj način obezbeđuje se jednoobraznost u franšiznoj mreži i konzistentnost marke.

Literatura

- [1] Brošura *Franšiza – 20 najtraženijih odgovora*, (2006) Osijek, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo
- [2] Keup J. E., (2004) *Franchise Bible*, Entrepreneur Press
- [3] Kotler Ph., Keller K.L., (2006) *Marketing Management*, Asoke K. Ghosh, Prentice-Hall of India Private Limited
- [4] Materijal sa seminara *Franšiza od A do Ž*, Osijek, Centar za franšizu Centra za preduzetništvo, jun 2007.
- [5] Milisavljević M., (1997) *Marketing*, Beograd, Savremena administracija
- [6] Sečujski G., Sikimić D., Popovski B., Milenković K. T., (2008) *Franšizing – Vaš siguran put ka uspehu*, Beograd, Privredna komora Srbije
- [7] Spasić I., (1996) *Franchising posao*, monografija, Beograd, Institut za uporedno pravo
- [8] Vasiljev, S.(2005) *Marketing principi*, Novi Sad, Prometej
- [9] www.franchise.org - Findley G., *Consistency – The Key to Branding*
- [10] www.franchisewire.com - Jacques Franchise Marketing, (2006) *St. Jacques BIG 30 Benchmark Report of Franchise Marketers*
- [11] www.ssrn.org - Ehrmann, T., Spranger, G., (2005) *A Franchisor Decision Matrix for Structuring the Chain*, Center for Entrepreneurship, University of Muenster, Germany

¹⁴ www.ssrn.org - Ehrmann, T., Spranger, G., (2005) *A Franchisor Decision Matrix for Structuring the Chain*, Center for Entrepreneurship, University of Muenster, Germany

¹⁵ Prema P. Kotleru, holistički marketing je pristup marketingu koji pokušava da prepozna i uskladi sva područja i svu složenost marketing aktivnosti. Ovaj koncept zasnovan je na shvatanju da je u marketingu „sve važno“, odnosno zasnovan je na razvoju, dizajnu i implementaciji marketing programa, procesa i aktivnosti, shvatajući svu njihovu širinu i međuzavisnost [3, str. 17]