

# Franšizno poslovanje u Hrvatskoj

---

**Košić, Karolina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:910613>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-30**

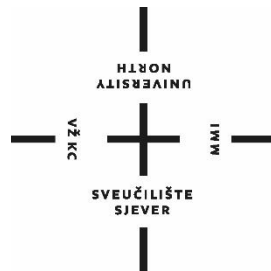


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



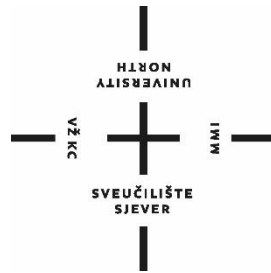
DIPLOMSKI RAD br. 141/PE/2017

**FRANŠIZNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ**

Karolina Košić

Varaždin, veljača 2017.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD br. 141/PE/2017

**FRANŠIZNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ**

Student:  
Karolina Košić, 0266/336D

Mentor:  
izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača 2017.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	KAROLINA KOŠIĆ	MATIČNI BROJ	0266/336D
NASLOV RADA	FRANŠIZNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	FRANCHISING IN CROATIA		
KOLEGIJ	EKONOMIKA PODUZETNIŠTVA		
MENTOR	izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina, predsjednik		
	2. doc. dr. sc. Tvrтко Jolić, član		
	3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. doc. dr. sc. Petar Kurečić, zamjenski član		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 141/PE/2017

### OPIS

Cilj ovog diplomskog rada je ukazati na važnost franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Iako je prošlo mnogo godina od otvaranja prvih franšiznih poslovnih objekata na ovim prostorima, franšizno poslovanje tek treba postati poznat i široko razvijen koncept poslovanja. Većina hrvatskih poduzetnika nije svjesna politike poslovanja franšiznog koncepta te zbog toga svoje poslovne ideje pokreću otvaranjem poduzeća od nule. Poduzetnici ne prepoznaju vrijednost franšiznog poslovnog modela kojeg davatelj franšize prodaje u obliku franšize, a najčešće nemaju mogućnosti zadovoljiti visoke financijske kriterije koje postavljaju ovakve vrste poslovnih modela. Primatelji franšize nailaze na različite prepreke u postavljenim zakonodavnim okvirima što je jedan od problema pokretanja franšize u Hrvatskoj. U radu su analize primjera američke franšize koja je neuspješno poslovala u Hrvatskoj i primjer uspješnog poslovnog modela, koji je nastao u Hrvatskoj. U sklopu rada provedeno je istraživanje na temelju ankete „Stavovi građana o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj“ i njezinom analizom žele se preispitati stavovi građana o franšiznom poslovanju.

U VARAŽDINU, DANA

21.02.2017.

POTPIS MENTORA

A. Hunjet

DIR 01 PE



## **Sažetak**

*Većina poduzetnika kreće sa svojim poslovanjem od nule s predmetom kojeg će predstavljati na tržištu. Svoje poslovanje razvija postepeno, a kroz razvoj svog poslovanja susreće se s problemima i velikim troškovima, izlaže se riziku od neuspjeha na tržištu ili barem nesigurnosti u samom početku što može doći i do samog zatvaranja poduzeća. Ovaj način je težak jer se ulažu velika financijska sredstva za marketing, oglašavanje odnosno dokazivanje svojeg proizvoda ili usluge na tržištu. S druge strane poduzetnici se odlučuju za pokretanje već postojećeg modela poslovanja, kao što je kupnja franšize, koja kod mnogih izaziva velike razlike u mišljenju takve vrste poslovanja.*

*Iako je prošlo puno godina od otvaranja prvih franšiznih poslovnih objekata u Hrvatskoj, franšizno poslovanje tek treba postati poznat i široko razvijen koncept poslovanja na ovim prostorima. Većina hrvatskih poduzetnika nije svjesna politike poslovanja franšiznog koncepta te zbog toga svoje poslovne ideje pokreću otvaranjem poduzeća od nule. Poduzetnici ne prepoznaju vrijednost franšiznog poslovnog modela kojeg davatelj franšize prodaje u obliku franšize, a najčešće nemaju mogućnosti zadovoljiti visoke financijske kriterije koje postavljaju ovakve vrste poslovnih modela. Primatelji franšize nailaze na različite prepreke u postavljenim zakonodavnim okvirima što je jedan od problema pokretanja franšize u Hrvatskoj.*

### **Ključne riječi**

*Franšizni poslovni model, franšizno poslovanje, davatelj franšize, primatelj franšize, franšiza*

## ***Abstract***

*Most businessmen are starting their own market brake product from scratch. They develop business gradually but also often face a lot of problems, high costs of starting the company and risking the failure at the beginning of business or at least uncertainty in the outbreak to the market that can lead to the closure of newly open business. This method is difficult because it requires significant financial resource investment for marketing, advertising or demonstration of the new market brake product or service. On the other hand entrepreneurs can decide to start a pre-existing business, such as franchise, which in many cases causes different reactions and opinions.*

*Although it has been many years since the opening of the first franchise business premises in Croatia, franchising has yet to become widely known and developed concept of operations in this region. Most of Croatian entrepreneurs are not aware of the corporate franchise concept and therefore they usually start their business ideas from scratch. They even do not recognize the value of the franchise business model that franchisor sell in the form of a franchise and usually are not able to meet the high financial criterias set by this type of a business model. Franchisees often face different obstacles in setting the legislative framework for this kind of business and that makes it the greatest problem of starting the franchise in Croatia.*

## ***Keywords***

*Franchise business model, Franchising, the Franchisor, the Franchisee, the Franchise*

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Začeci franšize .....	2
3.	Franšiza kao pojam i oblik ulaska na tržište .....	3
3.1.	Franšizni sustav .....	4
3.2.	Franšiza kao strategija oponašanja .....	5
3.3.	Franšiza kao poduzetnička strategija .....	6
4.	Vrste franšiza .....	7
5.	Prednosti i nedostaci pokretanja franšize.....	12
5.1.	Prednosti i nedostaci franšize – za franšizanta (korisnika franšize) .....	12
5.2.	Prednosti i nedostaci franšize – za franšizera (davatelja franšize).....	15
6.	Izbor i ulaganje u franšizno poslovanje .....	16
6.1.	Franšizni ugovor.....	20
6.2.	Teorijski okviri franšize .....	22
7.	Povijest franšiznog poslovanja u Hrvatskoj.....	25
7.1.	Zastupljenost franšiznog poslovanja u Europi i Hrvatskoj .....	26
7.2.	Institucije za franšize na tržištu Republike Hrvatske .....	30
7.3.	Pravni okvir franšize u Hrvatskoj .....	32
8.	Primjeri franšiza koje posluju u Hrvatskoj .....	34
8.1.	Primjer američke franšize u Hrvatskoj – SUBWAY .....	34
8.1.1.	Opći podaci franšiznog sustava Subway .....	35
8.2.	Primjer hrvatske franšize – Surf'n'Fries .....	40
8.2.1.	Opći podaci franšiznog sustava Surf'n'Fries .....	40
9.	Istraživanje.....	46

9.1. Cilj istraživanja .....	46
9.2. Metodologija .....	46
10. Rezultati i rasprava .....	47
10.1. Ispitanici .....	47
11. Zaključci na provedeno istraživanje .....	54
12. Zaključak .....	55
Literatura.....	56
Internetski izvori .....	56
Popis slika .....	58
Popis tablica.....	58
Popis grafikona .....	58
Prilog 1.....	59
Prilog 2.....	61
Izjava o autorstvu.....	63



# 1. Uvod

Svaki poduzetnik da bi uspio mora postaviti neke temeljne preduvjete kako bi kvalitetno poslovao. Osnovati poduzeće znači jasno definirati predmet djelatnosti, tj. poduzetnik mora definirati vrstu proizvoda ili usluga kojom će se baviti. Većina poduzetnika kreće sa svojim poslovanjem od nule s predmetom koji će predstavljati tržištu, a da bi razvio poslovanje, svoje poduzetništvo razvija postepeno. Kroz razvoj svog poslovanja susreće se s problemima i velikim troškovima, izlaže se riziku od neuspjeha na tržištu ili barem nesigurnosti u samom početku što može doći i do samog zatvaranja poduzeća. Ovaj način je težak jer se ulažu velika financijska sredstva za marketing, oglašavanje odnosno dokazivanje svojeg proizvoda ili usluge na tržištu.

S druge strane poduzetnici se odlučuju za pokretanje već postojećeg modela poslovanja, kao kupnja franšize, koja kod mnogih izaziva velike razlike u mišljenju takve vrste poslovanja. Jedni taj model poslovanja smatraju najboljom šansom za potencijalnog poduzetnika zbog manjeg rizika pri ulasku na tržište, dok drugi smatraju krajnje nepovoljnim, a najviše zbog visoke pristojbe, visokih franšiznih naknada tijekom poslovanja, zbog nedostatka poduzetničke autonomije i inovativnosti na tržištu. Franšizing je kroz povijest poslovao na način da se prodaju proizvodi s određenom i dokazanom kvalitetom na novom tržištu. U svijetu se razvija i širi intenzivno što znači da malih poduzetnika ima sve više, ali s menadžerskim vještinama velikog poduzeća. Ovo je jedan od suvremenih organizacijskih oblika kojim poduzeće koje prodaje franšizu daje ekskluzivno lokalno pravo obavljanja posla na način koji ugovore, na određenom području i tijekom određenog razdoblja uz plaćanje određenih vrsta naknada.

S obzirom da je to jedan od suvremenih načina razvoja u tranzicijskim zemljama, kojima je cilj vlastita proizvodnja i pokretanje novih proizvoda i usluga, u ovom radu se detaljnije govori o franšizama, kako su nastale, gdje se najviše razvijaju, koje su prednosti i nedostaci franšizinga, o teorijskim okvirima franšize i dr. Nakon toga spominje se franšizno poslovanje u Hrvatskoj, kako se razvijalo i koje su prepreke razvoja franšiznog modela. Također, spominje se primjer američke franšize koja je neuspješno poslovala u Hrvatskoj i primjer uspješnog poslovnog modela, koji je nastao u Hrvatskoj. U sklopu ovog rada provedeno je istraživanje na temelju ankete „Stavovi građana o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj“ i njezinom analizom žele se preispitati građani o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj i da li bi prije sami razvijali poslovanje

ili bi se odlučili za provjereni poslovni model, te za koju djelatnost bi se odlučili ukoliko bi razvijali franšizno poslovanje te koliko su spremni investirati.

## **2. Začeci franšize**

Franšiza ima dugu povijest i datira iz doba Rimskog Carstva. Kao prvi franšizni koncept spominje se pravo na određene rute koje su vozači rikši dobivali za prijevoz u Kini 200 godina prije nove ere. U srednjem vijeku u Engleskoj franšiza je bila privilegija, odnosno lokalni bi vladar odobrio pravo održavanja tržnica ili sajмова, vožnju skele i sl. Koncept se koristio i za odobravanje franšize od strane kralja za sve vrste komercijalnih aktivnosti, primjerice za pivnice koje su se davale uz ograničenje i to jedna po selu, a to je uveo engleski kralj Edgar 957. godine. Sredinom 19. stoljeća u Njemačkoj su veliki proizvođači piva odobravali franšize određenim lokalima i time ugostiteljima davali ekskluzivno pravo prodaje njihova piva. Franšiza kao poslovni koncept u SAD-u koristila se u pivarskoj i ugostiteljskoj industriji. Prva komercijalna prodajna franšiza razvila se tijekom 50-ih godina 19. stoljeća bila je Singer Sewing Center koju je razvio Isaac Merrit Singer. Razvio je mrežu prodavača s kojima je potpisao ugovor, kojim je omogućio ustupanje prava prodaje svojih proizvoda na određenom području. Krajem 19. stoljeća i početkom 20. stoljeća franšiznom poslovanju okrenuli su se proizvođači bezalkoholnih gaziranih pića te automobilska i naftna industrija (npr. Coca-Cola, General Motors). Sklapali su franšizne ugovore s poduzetnicima koji su pod njihovim tržišnim imenom prodavali automobile krajnjim kupcima. Franšiza kakvu poznajemo danas, razvija se 50-ih godina i 60-ih godina prošlog stoljeća, kada su osnovani Kentucky Fried Chicken, McDonald's i Burger King. Ray Kroc i McDonald's zaslužni su za znatnu promjenu franšiznog poslovanja zbog pokretanja franšize poslovnog formata. Uslijed tih promjena, tijekom 60-ih godina 20. stoljeća, benzinske su crpke počele prihvaćati takav koncept poslovanja. Maloprodaje su također standardizirale način poslovanja. Nakon maloprodaje i svaki hotel, lanac restorana i prodavač automobila koristi model kloniranja svojih proizvoda i usluga. Franšizno poslovanje danas se prilagođava trendovima poslovanja, drugačijim konceptima poslovanja, novim poslovnim tehnikama i tehnologijama. Ono služi za međunarodno širenje i rast tvrtki.

### 3. Franšiza kao pojam i oblik ulaska na tržište

Stvaranje novog poslovnog pothvata rezultira kreiranjem vlasništva nad pothvatom, a prednost je ta što poduzetnik ima slobodu izbora, ali istodobno ima i nedostatak a to je neizvjesnost i rizik uspješnosti samog posla. Postoje mnogi poduzetnici koji su zaista kreativni i imaju kreativne ideje, ali to ne znači da će biti uspješni u dokazivanju te ideje. Neki od njih nailaze i na barijere pri samom ulasku na tržište, nailaze na teškoće u predviđanju, u financiranju i sl. Kako bi jednim djelom poduzetnici izbjegli, odlučuju se na pokretanje franšize, koja može i ne mora zagarantirati uspjeh, ali zasigurno ih pokretanje takvog poslovanja može koštati novčano više za razliku od pokretanje vlastite ideje.

Postoji nekoliko značenja, ali je tipično ono po kojemu je franšizing ugovor kojim postojeće poduzeće (franšizor) ustupa uz naknadu pravo prodaje franšizantu i obvezuje se da neće nikome drugome na ugovorom određenom geografskom području davati ista ili slična prava.<sup>1</sup> Prema definiciji, možemo zaključiti da osoba koja je davatelj franšizinga, prava, opreme i tehnologije, naziva vlasnikom franšize ili franšizer. Korisnik te franšize ili osoba koja kupuje određenu franšizu, naziva se franšizant. Master franšizer je također primatelj franšizinga, ali za cijelu zemlju, ako se radi o međunarodnoj transakciji. S time da on kupuje prava od davatelja i onda prodaje regionalno ili pojedinačno. Masteri franšizeri su obično samo organizatori, tako da nije nužno da je vlasnik određenog pogona ili prostora. Na poslovnog partnera se prenosi pravo prodaje i stečeno znanje i iskustvo, uz plaćanje naknade.

Međunarodna udruga franšizera (engl. International Franchise Association) definira franšizing kao trajni odnos između davatelja i primatelja franšize u kojemu su ukupna znanja, imidž, poslovni uspjeh, proizvodnja i marketinške tehnike davatelja dane na uporabu primatelju uz plaćanje dogovorene nadoknade.<sup>2</sup> U franšizingu se uvijek radi o dvije ili više tvrtki od kojih je jedna davatelj, a druga ili ostale primatelj franšizinga.

Davatelj franšize (engl. Franchisor) je najčešće poznata tvrtka koja je standardizirala i testirala svoj poslovni koncept, a to može biti poznata tvrtka s uhodanim imenom ili trgovačkom

---

<sup>1</sup> M. i M.Buble: Poduzetništvo, REDAK d.o.o, Split 2014., str.237.

<sup>2</sup> Matić B.: Međunarodno poslovanje, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb 2004., str.218.

formulom u vezi s prodajom određenog proizvoda ili obavljanjem određene usluge. Davatelj stavlja primatelju na raspolaganje pravo korištenja određenih proizvoda i usluga.

Primatelj franšize je pravna ili fizička osoba koja potpisom franšiznog ugovora prihvaća sustav rada koji mu daje na raspolaganje davatelj franšize, što ujedno predstavlja njegov poduzetnički pothvat. Primatelj franšize je pravno neovisna osoba, ali ulaskom u lanac prihvaća sustav rada koji nameće davatelj franšize, a davatelj franšize prima naknadu i ostvaruje druge koristi. Ugovor o franšizingu sklapaju davatelj i primatelj franšize, u kojem se nalaze različite odredbe te ograničenja i odgovornosti. Davatelj i primatelj franšizinga nalaze u zajedničkim poslovima svoj interes. Davatelj u tome što se njegov proizvod, ime i tvrtka šire kod kupaca takvih proizvoda te za odobrena prava prima odgovarajuću novčanu naknadu. Dok primatelj ima koristi u tome što mu uporaba proizvoda ili usluge svjetski poznatih tvrtki smanjuje rizik od investiranja u proizvode ili usluge koji tek izlaze kao novi na tržište.

U razvijenim tržišnim gospodarstvima pravnici i bankari često poduzetnicima savjetuju da radije kupe poduzeće nego da započnu poslovanje od nule. Osnovni razlog: postojeće poduzeće manje je rizično.

### **3.1. Franšizni sustav**

Kao davatelj franšize najčešće se javlja poduzeće koje je zbog dugogodišnjeg iskustva poslovanja uspjelo izgraditi svoje ime i razviti uspješan koncept poslovanja koji je moguće nekoga naučiti primjenjivati i na nekoj drugoj lokaciji. Ako se to poduzeće odluči širiti, može se odlučiti da na područjima gdje želi otvoriti podružnice to učini zajedno s nekim lokalnim poduzećem prodajući mu franšizu. Ukoliko to učini daje pravo korištenja svog imena. Na taj način poduzeće, odnosno davatelj franšize troškove, rizik i konačno rezultate svog rasta poslovanja dijeli s lokalnim poduzećem koje mu postaje partner. Klasičan pristup bio bi da u poduzetnički pothvat poduzetnik kreće sam, odnosno sam osnuje poduzeće, osmisli ime, pronađe lokaciju, osmisli proizvod ili uslugu, pokreće marketinške aktivnosti i dr. Drugi način bio bi da pronađe poduzeće koje djeluje na tržištu nudeći određeni proizvod ili uslugu i ima uspješno izgrađen poslovni model, predstavlja brand u toj djelatnosti i spremno je prodati svoju franšizu. Davatelj franšize daje kupcu franšize model kako uspješno poslovati u određenoj

djelatnosti i na taj način štedi i vrijeme i druge resurse. Franšizni sustav ili franšizna mreža čine davatelj i svi primatelji njegove franšize.

Davatelj franšize osigurava rad i rast sustava te prepoznatljivost i kvalitetu marke. Zbog prepoznatljivosti i kvalitete marke, franšizni sustav gradi identitet i reputaciju u očima svojih kupaca. Onaj tko je zaslužan za reputaciju, prepoznatljivost i vrijednost je davatelj franšize. Davatelj franšize ima izgrađene odnose s primateljem franšize te su na temelju toga izgrađeni franšizni sustavi. Niti jedan franšizni sustav nije jednak, tako niti jedan odnos između davatelja i korisnika franšize u određenom sustavu nije jednak, a na odnos utječu i promjene u uvjetima poslovanja.

### **3.2. Franšiza kao strategija oponašanja**

Poduzetnik koji ulazi na tržište želi minimizirati rizik gubitka koji je povezan s novim ulaskom na tržište, a neki od njih se koriste strategijom oponašanja. Naime, poduzetnicima je jednostavnije i lakše oponašati prakse neke uspješne tvrtke nego prvotno prolaziti proces skupog istraživanja, a to oponašanje na kraju ne mora rezultirati donošenjem ispravne odluke temeljem dobivenih informacija. Oponašanje poznatih tvrtki poduzetniku pomaže razviti neke vještine koje su mu uvelike potrebne da bi postigao uspjeh, i to bolje nego da sam pokuša shvatiti koje su mu potrebne vještine. Ova strategija mu pomaže razlučiti koji su čimbenici bitni za prvotni uspjeh pri pokretanju biznisa. Ujedno, oponašanje donosi prestiž jer je kupcima daleko bolje poslovati s tvrtkama koje su prestižne. Franšizno poslovanje je primjer strategije oponašanja, a kao što je prije navedeno strategiju oponašanja tumačimo kao preslikavanje strategije drugih tvrtki. Dakle, franšizno poslovanje koje se bazira na strategiji oponašanja potencijalno može umanjiti poduzetnikove troškove povezane s istraživanjem i razvojem, smanjiti nesigurnost kupaca naspram tvrtki i učiniti novi ulazak valjanim od samoga početka.<sup>3</sup> Prema ranije navedenom može se zaključiti da je franšiza kao pojam dobar način ulaska na tržište koji može smanjiti rizik neuspjeha za korisnika franšize.

---

<sup>3</sup> Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A.: Poduzetništvo, MATE d.o.o., Zagreb 2011., str. 482.

Franšiza je vrsta sporazuma u kojem davatelj franšize daje ekskluzivna prava korisniku franšize za lokalnu distribuciju, u zamjenu za plaćanje rojaliteta (prihodi od intelektualnog vlasništva) i pridržavanje normalnih načina poslovanja.<sup>4</sup>

### **3.3. Franšiza kao poduzetnička strategija**

Kupnja franšize je danas česta opcija poduzetnika. U literaturi se navodi da je franšiza poduzetnička opcija koja je slična kupnji licence. Kupnjom franšize osigurava se dugoročna poslovna suradnja između kupca i prodavatelja franšize, a kupac franšize stječe pravo poslovanja pod imenom prodavatelja franšize, ali je obavezan pridržavati se i strogih pravila poslovanja koje propisuje prodavatelj. Ako se franšiza uspoređuje s kupnjom licence, onda se može definirati da je franšiza u osnovi razvijeniji i specijalizirani oblik licence u kojemu kupac franšize od njezina prodavatelja ne kupuje samo određena prava već pristaje poslovati prema uvjetima koje propisuje prodavatelj.<sup>5</sup>

Velika je prednost franšize naspram ostalih poduzetničkih pothvata ta što kupac dobiva pomoć od prodavatelja franšize što se tiče samog uspostavljanja poslovanja te njegovog pokretanja. Ona je ujedno jednostavna poduzetnička strategija kojom se korisnici franšize obvezuju plaćati naknadu za korištenje vlasničkih prava, a zauzvrat se dobiva pravo identifikacije sa zaštitnim znakom i imenom od davatelja franšize i to za prodaju određenih proizvoda ili usluga, a ponekad i za korištenje cijelih poslovnih sustava.

Ukoliko poduzetnik kupuje franšizu, on pri tome ne treba razvijati vlastiti proizvod i ime samog brenda već kupnjom franšize od njezinog davatelja dobiva gotovo poslovno rješenje. Kupac franšize se samom kupnjom odriče slobode u načinu vođenja poslovanja što je zasigurno bolje jer se posluje po prije utvrđenim pravilima. Nakon što kupac od prodavatelja kupi franšizu, prodavatelj dalje s kupcima surađuje tako da im pruža nove ideje, rješenja i druge usluge. Ono što se u literaturi navodi kao najveća razlika između kupnje licence i kupnje franšize je da se na kupnju licence primarno odlučuju proizvođačka poduzeća, kupnja franšize je bolje rješenje za poduzetnike koji se namjeravaju baviti uslužnom djelatnošću.<sup>6</sup> Najčešće se odlučuju na kupnju franšize poduzeća koja se bave proizvodnjom pića i brze hrane.

---

<sup>4</sup> Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A.: Poduzetništvo, MATE d.o.o., Zagreb 2011., str. 544.

<sup>5</sup> Kolaković M.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb 2006, str.141.

<sup>6</sup> Kolaković M.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb 2006, str.142.

## 4. Vrste franšiza

Krajem 19. i početkom 20. stoljeća, ulazilo se na tržište ugovorima kojima su proizvođači uređivali isporuku svojih proizvoda na tržište preko licenciranih distributera. Automobilske industrije, naftne kompanije, pivovare i mnogi drugi su temeljili svoju prodaju na ugovorima o licenciranju. U takvom sporazumu su lokalni agenti ili prodavači preuzimali odgovornost za prodaju proizvoda na određenom području i na taj način su sudjelovali u podjeli profita koji je bio ostvaren prodajom. Svaki od proizvođača je nastojao razviti prepoznatljiv brend, a danas se ovaj način prodaje vrši kod naftnih kompanija i prodaji bezalkoholnih pića, samo što svaki autor drugačije imenuje određenu vrstu franšize, što će u nastavku biti i navedeno. Također, određeni proizvodni procesi mogu biti licencirani, posebice ako se radi o patentu. Znanje koje je materijalizirano u inovaciji zastarijeva, difuzija inovacije dovodi do toga da inovacija više neće biti izvor ekstraprofita već može biti industrijski standard. Zbog toga je vrlo bitno da se širi prostor eksploatacije inovacije, a proizvođači to rade ugovorom kojim dopuštaju drugim proizvođačima proizvodnju pod licencom.

Postoje i razni sporazumi kojima proizvođači nastoje zaštititi svoj brend. Njime se određuju uvjeti kupoprodaje, definiraju se minimumi standarda koji moraju biti ispunjeni prodajom i postprodajom. Drugi oblici ugovornih odnosa odnose se na zakonito korištenje zaštićenih robnih marki ili poznatih imena. Pravo korištenja poznatih imena može biti kupljeno temeljem ugovora o licenci, u kojem se definiraju načini na koje će to ime biti korišteno, a i novčana naknada za korištenje prava.

Drugi tip franšize navodi se franšiza poslovnog formata u kojoj primatelj franšize koristi trgovačko ime i logotip davatelja.<sup>7</sup> Ovdje se dobiva kompletan sustav za isporuku proizvoda ili usluga. To je onaj tip franšize u kojem franšizer primatelju propisuje sva moguća prava koji obuhvaća sve dijelove poslovanja, matricu za odlučivanje, distribuciju i servisiranje proizvoda i sl. Poslovna franšiza koju nudi franšizer koncesiji može obuhvaćati sljedeće aspekte poslovnih aktivnosti:

- trgovačko ime, poslovni stil, logotip, prepoznatljiva boja i sl.,
- detaljan opis i specifikacije proizvoda ili usluge,
- analiza lokacije i pregovarački uvjeti za lizing,

---

<sup>7</sup> Bobera D., Hunjet A., Kozina G.: Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015., str.209.

- dizajn poslovnog prostora i nabava opreme,
- savjetovanje o pokretanju poslovnog pothvata na temelju financija,
- operativni sustav i uputstva za korištenje,
- upravljački kontrolni sustav,
- obuka zaposlenih,
- kontinuirana pomoć koja uključuje istraživanje, razvoj i konzultantske usluge u menadžmentu,
- državni i lokalni marketing,
- centralizirana nabava i sl.<sup>8</sup>

Tablica 1. Ostali oblici franšize

Oblik franšize	Opis
Menadžerska franšiza	Primatelj franšize upravlja poslovanjem koje se odvija na nekoliko područja ili s nekoliko timova ljudi. Primatelj je neposredno uključen u poslovanje koncesije.
Multifranšiza ili master franšiza	Ovom vrstom franšize se daje primatelju franšize mogućnost da sam pridobije druge koncesije istog davaoca franšize, s ciljem da se brzo šire na određenom tržištu.
Franšizna niša	Ona omogućuje trgovcu da samo jedan dio svoje trgovine posveti određenoj djelatnosti u franšizi. Taj dio trgovine uređuje davatelj franšize u svrhu prepoznavanja među potencijalnim kupcima. Primatelj franšize mora osigurati skupinu ljudi koja će prolaziti obuku koju davatelj zahtijeva.
Kobrendiranje	Franšizno poslovanje u kojem se formalno ili slobodno udružuje više zaštićenih imena različitih vlasnika poslovnih koncepata. Ovaj model se bazira na tome da cjelina predstavlja veću vrijednost od njenih sastavnih dijelova. U takvom modelu mora postojati sinergija zaštitnog imena i koncepta jer ukoliko nije tako jedna franšiza može oslabiti drugu.
Izvršna franšiza	Franšiza u kojoj poslovanje vodi jedna osoba koja je uključena u financijske i profesionalne usluge ili u vođenje projekta. Poslovni prostor u ovoj vrsti nije bitan jer se radi u prostorijama klijenta (npr. porezno i troškovno savjetovanje, poslovanje s nekretninama...).
Maloprodajna franšiza	Franšiza u kojoj primatelj franšize ulaže značajnu svotu u propagandu, opremu i ljude da omogući vođenje poslovnog sustava koji ima veliki приход. Ako se primatelj franšize odluči obustaviti poslovanje, može prodati taj posao (npr. organizacije sajмова, trgovine mode...).
Prodajna / distribucijska franšiza	Vrsta franšize u kojoj je primatelj franšize u neprekidnom pokretu te prodaje i/ili distribuira proizvode na određenom području. Zapošljava dodatnu radnu snagu u skladu s potrebama i broju klijenata.
Pokretne usluge	U ovoj franšizi primatelj franšize u sustav ulazi s manjim financijskim ulaganjem s time da i ona onda prate manja prava. To se često koristi kod onih usluga koje obavlja jedan zaposlenik i jedno prijevozno sredstvo. Najčešće se javlja u poslovanjima koja se bave popravcima, čišćenjem, održavanjem i sl.

Izvor: Bobera D., Hunjet A., Kozina G.: Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015., str.210. i 211.

<sup>8</sup> Bobera D., Hunjet A., Kozina G.: Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015., str.210.



Franšize se pojavljuju u različitim oblicima, a najpoznatija tri oblika franšize su:

1. Proizvodno – maloprodajne franšize,
2. Proizvodno – veleprodajne franšize,
3. Veleprodajno – maloprodajne franšize.<sup>9</sup>

Pod proizvodno – maloprodajnu franšizu spadaju svi oni franšizeri koji su proizvođači, a franšizanti imaju trgovine na malo u kojem prodaju svoje proizvode krajnjim potrošačima. Bitno je naglasiti da je u ovoj vrsti franšize franšizer prodavač, a franšizant je prodavač proizvoda. Kao primjer ove vrste može se navesti proizvodnja i prodaja benzina.

Proizvodno – veleprodajna franšiza, u kojoj je franšizer proizvođač, a franšizant je veletrgovina u kojoj se roba dalje prerađuje ili se pakira i nakon toga šalje maloprodajnim centrima. Kao primjer ovakvog oblika franšiza su industrije gaziranih bezalkoholnih pića (npr. Coca-Cola).

Veleprodajno – maloprodajna franšiza, u takvoj vrsti je franšizer veletrgovina koja nabavlja robu za maloprodajne centre kojima upravljaju franšizanti, a oni prodaju robu krajnjim potrošačima. Ovaj oblik franšize osigurava direktnu, brzu i sigurnu distribuciju robe. Svaki autor koji obrađuje temu o franšiznom poslovanju ima različitu podjelu za vrste franšiza. Jedan od autora uvodi u sljedeću podjelu:<sup>10</sup>

- Prodajno zastupništvo – s ovom franšizom se najčešće susrećemo u automobilskoj industriji, a isto tako se s automobilskom industrijom susrećemo u proizvodno – maloprodajnoj franšizi koja je navedena u prvoj podjeli vrsta franšiza. Tako da prodajno zastupništvo možemo poistovjetiti s proizvodno – maloprodajnim franšizama kod kojih proizvođači koriste franšize kako bi distribuirali svoje gotove proizvode. Dakle, prodajna zastupništva za proizvođača imaju ulogu maloprodajnih trgovina te moraju ispuniti određene kvote koje proizvođač zahtijeva. Korisnik franšize kao i kod svake drugo ima dobro pokrivenu mogućnost oglašavanja, a i podrške pri samom upravljanju poslovanjem.
- Druga vrsta franšiznog poslovanja stavlja u prvi red svoje ime, imidž i način poslovanja. Primjer za ovakvu vrstu je McDonald's, Subway i ostali veći franšizeri

---

<sup>9</sup> M. i M.Buble: Poduzetništvo, REDAK d.o.o, Split 2014., str.237.

<sup>10</sup> Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A.: Poduzetništvo, MATE d.o.o., Zagreb 2011., str. 548.

koji se bave proizvodnjom i prodajom brze hrane, a ujedno ovdje spadaju franšize velikih hotelskih lanaca.

- Pružanje usluga navodi se kao treća vrsta franšiznog poslovanja. U pružanje usluga spadaju agencije za nekretnine, agencije za pronalaženje zaposlenika i tvrtke koje se bave pripremanjem poreznih prijava. One imaju već unaprijed definirane i uhodane metode, na dobrom su glasu i imaju etablirana imena.

Kolaković navodi tri osnovne vrste franšiza:

1. Trade-name franšize,
2. Franšiza za distribuciju proizvoda,
3. Čista franšiza.<sup>11</sup>

Onaj tko kupuje Trade-name franšizu, kupuje samo pravo na korištenje imena prodavatelja franšize, ali bez obveze prodaje točno određenih proizvoda pod imenom prodavatelja franšize.

Kupac franšize za distribuciju proizvoda kupuje pravo na prodaju proizvoda i usluga pod imenom franšizera, odnosno uključuje se u mrežu distribucije prodavatelja franšize. Ova vrsta franšiza se odnosi na prodaju automobila, bezalkoholnih gaziranih pića, kozmetiku i dr.

Čista franšiza je franšiza u kojoj kupac kupuje od prodavatelja franšize cijeli poslovni projekt, a njime kupuje ime, odnosno pravo na korištenje imena, pravo na prodaju proizvoda ili usluga, oblik ili dizajn interijera, poslovne metode i operacije, plan razvoja i marketinški plan. Ovo je najčešći oblik franšize, a koriste ga lanci brze hrane, hoteli, konzultantske kuće i dr. Korisnik franšize od prodavatelja franšize dobiva podršku za svoje poslovanje i savjetodavne usluge koja mu pomaže da održi kvalitetu poslovanja, a to je u interesu i kod prodavatelja i kod korisnika franšize.

Sav navedeni tekst o vrstama franšize ukazuje na mnoštvo raznih podjela franšiznog poslovanja čiji nazivi ovise o tome kakvi odnosi vladaju između franšizera i franšizanta te o tome što franšizant dobiva od franšizera. Ono što se odnosi na sve vrste franšiznog poslovanja je ugovor o franšizi kojim su točno propisana prava i obveze objiju strana u ovom poslovnom odnosu.

---

<sup>11</sup> Kolaković M.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb 2006, str.142.

Najčešće se susrećemo u literaturi s podjelom franšize na:

1. Franšizing proizvoda
2. Franšizing usluga
3. Industrijski franšizing

Kod franšizinga proizvoda posao se ugovara sklapanjem dvaju ugovora: ugovorom o franšizingu (između davatelja i primatelja franšize) i kupoprodajnim ugovorom (između davatelja franšize i krajnjeg kupca robe). Ovakve franšize se odnose na trgovanje proizvodima koji su široke potrošnje.

Franšizing usluga odnosi se na franšizing u kojemu je predmet prodaje usluga, a najčešće se radi o uslugama koje su predmet hotelijerstva (npr. Holiday Inn) i usluge koje se odnose na trgovinske lance brze hrane.

Industrijski franšizing ili proizvodni franšizing je onaj kojem se mjesto proizvodnje želi što više približiti mjestu prodaje i da proizvođač, odnosno primatelj franšize kontrolira i organizira prodaju prema poslovnoj koncepciji davatelja franšizinga te korištenja njegovog marketinškog sustava.

Kod franšizinga proizvoda predmet ugovora je pravo trajne i isključive prodaje proizvoda te prijenos poslovnih znanja i iskustava potrebnih za prodaju istih. U franšizingu usluga predmet ugovora je određena kombinacija ustupljenih prava koja su prenesena na primatelja franšizinga, dok je kod industrijskog franšizinga predmet ugovora proizvodnja i prodaja neke robe.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Matic B.: MEĐUNARODNO POSLOVANJE – institucije, pravila, strategije -, Zagreb 2016., Ekonomski fakultet - Zagreb

## 5. Prednosti i nedostaci pokretanja franšize

Franšizant posluje pod tvrtkom davatelja prava (franšizora), a koristi sve prednosti koje proizlaze iz tog poslovanja, a to su primjerice:

- ulazak na tržište s već postojećim imageom franšizora,
- s proizvodom kojim izlazi na tržište je zaštićena marka, a ona ujedno osigurava određeni plasman na tržištu koju nov proizvod bez toga može teže ostvariti,
- korištenje tehnologije koju davatelj franšize posjeduje,
- korištenje prava na tržištu koje pokriva davatelj franšize,
- menadžerska pomoć, opskrba potrebnim materijalima, rad na daljnjem razvijanju postojećih proizvoda, istraživanje tržišta i samog poslovanja te korištenje dobivenih rezultata.

Ono što se većinom navodi kao najbitnije pod prednostima jest to da što već od samog početka poduzeće ima utemeljen ugled, koriste se već postojeće i isprobane metode, a zbog svega toga rizik od neuspjeha je manji, odnosno minimalan.

Neki od bitnih nedostataka i koji se najčešće navode su:

- neovisnost,
- trajna obveza prema franšizoru,
- manjak individualnog identiteta,
- mala mogućnost za poništenje ugovora.

### 5.1. Prednosti i nedostaci franšize – za franšizanta (korisnika franšize)

Svaki poduzetnik prilikom ulaska na tržište nastoji si smanjiti rizike te se često poduzetnici odlučuju na kupnju franšize. Rizici i problemi s kojima se na početku poslovanja susreću poduzetnici su: prihvaćanje proizvoda, stručnost u upravljanju, ispunjavanje novčanih obveza, poznavanje tržišta te poslovna i strukturalna reforma.<sup>13</sup>

Kupac franšize ulazi u posao s franšizorom koji ima već prihvaćeno ime na tržištu, bilo da se to radi o imenu proizvoda ili usluge. Primjerice, kupac franšize za Mc Donald's koristit će ime

---

<sup>13</sup> Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A.: Poduzetništvo, MATE d.o.o., Zagreb 2011., str. 545.

Mc Donald's, koje je već poznato svima diljem svijeta. Za takvu vrstu franšize kupac ne mora trošiti na dokazivanje postojeće jer je već dovoljno etabilirana franšiza. Da bi se došlo do toga, tj. da bi franšizori izgradili dobar imidž rade na tome godinama, troše puno novaca na oglašavanje svojih proizvoda ili usluga. Teško je uopće zamisliti koliko bi nekome trebalo, počevši od nule da izgradi tako dobar imidž kao što je to Mc Donald's izgradio.

Velika prednost za korisnika franšize je pomoć pri upravljanu od strane davatelja franšize. Obično se vrše razne edukacije i treninzi za svakog novog korisnika franšize i to na više razina upravljanja kao što su: računovodstvo, marketing, proizvodnja, upravljanje osobljem i sl. Edukacije se vrše u školama davatelja franšize i vrše se edukacije za sve razine poslovanja. Neki davatelji nude kupcima da rade neko vrijeme u već postojećim i otvorenim prostorima kako bi se direktno upoznali s poslovanjem tvrtke. Vlasnici franšiza su pravovremeno obavješteni i svim novim događajima, pravilnicima i sl., a ujedno su im dostupni kontakti za informiranje o istom. Početni dojam, koji se odnosi na trening i pomoć pri otvaranju poslovnog subjekta, od davatelja franšize je odlučan za kupca jer zasigurno neće tražiti i otvarati već postojeće, ako je dobro upoznat politikom poslovanja na nekom određenom poslovnom području.

Pri osnivanju novog poduzeća može se potrošiti znatna količina novca. Prednost je velika za poduzetnika koji kupuje franšizu jer mu nudi mogućnost pokretanja poslovnog pothvata s većom postojećom potporom s čime se uštedi novac i vrijeme. U većini slučajeva, davatelj franšize provodi mnoštvo analiza na lokaciji gdje misli ustupiti širenje svojeg poslovanja. Vrše se analize prometa, prikupljaju se demografski podaci, gledaju se poslovni uvjeti i analizira se konkurencija. Postoje davatelji franšize koji financiraju ulaganje koje je potrebno za početak poslovanja. Početni kapital koji je potreban za kupnju koncesije uglavnom se sastoji od<sup>14</sup>:

- naknade za franšizu,
- troškova izgradnje i
- kupnje opreme.

Prednost je ta što se kupac ne mora zabrinjavati oko izgleda samog prostora, kontrolu dionica i sl., a ujedno i za kupovnu moć franšizne operacije čime se uštedi puno novaca. Pogodnosti pokretanja franšize se uvelike osjete pri pokretanju nove podružnice kod oglašavanja i prodajne

---

<sup>14</sup> Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A.: Poduzetništvo, MATE d.o.o., Zagreb 2011., str. 546.

promidžbe jer se za sve te aktivnosti uključuju svi korisnici franšize. A koliko se korisnik uključuje to ovisi i tome koliko posjeduje franšiza i njihovom opsegu. Oglašavanje se vrši kako na lokalnoj tako i na nacionalnoj razini. Time se unaprjeđuje imidž tvrtke, a otvaranjem jednog poslovnog subjekta ne može se to postići.

Poznavanje tržišta je također velika prednost jer svaki ozbiljan davatelj franšize ima godine iskustva iza sebe. Svaki od davatelja ima planove i određene strategije koje nudi svojim kupcima pri pokretanju poslovanja na određenom tržištu. Svako tržište se razlikuje i bitno je uzeti u obzir sve moguće razlike na tržištima te svoje poslovanje prilagoditi istome. Svaki davatelj franšize ima iskustva u tome i može pomoći mnoštvom savjeta kupcu kako bi prevladao prepreke na određenom tržištu s obzirom na tržišne razlike kao što je tip konkurencije, ukusi kupaca, utjecaj medija i sl. Davatelj uzastopno procjenjuje tržište i na temelju toga daje savjete svom korisniku.

Svaki poduzetnik se susreće na početku poslovnog pothvata s održavanjem kvalitete proizvoda ili usluga te sa upravljačkim sustavom nadzora. Davatelj franšize zbog održavanja kvalitete robe sam odlučuje o tome tko mu je dobavljač jer uzima one dobavljače koji mu ispunjavaju uspostavljene norme kvalitete. Ovo je vrlo bitno jer normizacijom se održava dosljednost imidžu, a o tome ovisi širenje franšize. Po sklapanju ugovora o franšizi davateljima se daje priručnik u kojem je opisan sustav kvalitete i što je sve potrebno učiniti kako bi se potrošačima pružala nepromjenjivost usluge. U tim sustavima kvalitete nalaze se informacije o odlukama koje su vezane za zapošljavanje ili otpuštanje radnika, o financijskim odlukama koji su vezani za troškove poslovanja, aktivu i novčani tok. Sve navedeno daje prednost korisniku franšize. Nedostatak franšiznog poslovanja za franšizanta je ta da se radi na ideji koju je stvorio netko drugi, a ne sam poduzetnik. Ranije je spomenuto pod nedostatkom i nezavisnost, a odnosi se na pravila koja korisnik mora uvažiti da bi poslovao za franšizera. Ujedno, primatelj franšize se obvezuje za brend, ukoliko posao neće krenuti na dobar put, to može uvelike utjecati na primatelja franšize jer ovisi o franšizeru.

## 5.2. Prednosti i nedostaci franšize – za franšizera (davatelja franšize)

Prednosti koje franšizer ostvaruje sklapanjem ugovora o franšiznom poslovanju povezani su s rizikom širenja, novčanim obvezama i prednostima koje su vezane za troškove. Poduzetnici koji su danas jedni od poznatih franšizera, ne bi bili možda toliko uspješni da nisu svoje poslovanje pretvorili u franšizu. Franšizno poslovanje koriste kao model širenja svog poslovanja, ali da bi ga koristili kao model širenja prvo moraju uspostaviti vrijednost i vjerodostojnost da bi franšizu bio netko voljan kupiti.

Poduzetniku se omogućuje franšiznim poslovanjem brzo širenje, a da za to nema velika novčana ulaganja. Ovo je velika prednost ukoliko se sagledaju problemi s kojima se može poduzetnik suočiti prilikom pokretanja vlastitog poslovanja. Franšizer svoje poslovanje može širiti na lokalnoj, regionalnoj, državnoj pa čak i na međunarodnoj razini i to s unaprijed istraživanim tržištem te odabirom odgovarajuće lokacije. Za takvo širenje nije potreban toliko kapital koliki bi bio potreban u slučaju da se kreće s nekim drugim oblikom poslovanja. Širenje također ovisi i o vrijednosti franšize, ovisi o tome da li je ona velika ili mala. Vjerojatnost širenja je veća ukoliko je cijena franšize manja jer je mnogim potencijalnim kupcima cijena pristupačna. Postoji još jedna velika prednost za davatelja franšize, a to je da ima manje ljudi zaposlenih te stoga ima manje troškove za plaće zaposlenih. Franšizer tako može na većoj, recimo regionalnoj razini postaviti određene ljude koji bi upravljali subjektima koji su otvoreni na određenom području. Time smanjuje broj zaposlenih, a i probleme koji bi mogli nastupiti s većom brojkom zaposlenih.

Veličina franšiznog poslovanja također nudi prednost. Davatelj franšize može kupovati inpute u velikim količinama i time postići ekonomiju razmjera, koja inače ne bi bila ostvariva.<sup>15</sup> Neki od franšizera koriste ekonomiju razmjera kako bi proizvodili određene dijelove te ih potom prodavali svojim korisnicima. Time korisnici kupuju te proizvode po nabavnoj cijeni, odnosno sukladno o ugovoru koji su sklopili. Troškovi oglašavanja su u franšiznom poslovanju također vrlo bitni jer se troši velika količina novaca na oglašavanje, ali iz zajedničkog budžeta korisnika franšize i to tako da ovisno o postotku prodaje, svaki korisnik pridonosi budžetu za oglašavanje.

---

<sup>15</sup> Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A.: Poduzetništvo, MATE d.o.o., Zagreb 2011., str. 547.

Franšizor se ovakvim pristupom oglašavanja može oglašavati na najbitnijim medijima, koji bi za manjeg poduzetnika bili nedostižni zbog manjka financijskih sredstava.

Davatelju franšize nije lako pronaći korisnika te je to jedan od nedostataka za njega. Loše vođenje otvorenog subjekta, bez obzira na sve treninge i edukaciju koju je prošao korisnik franšize, može rezultirati njezinim zatvaranjem, a uvelike naštetiti i imidžu tvrtke. Danas se broj franšiza povećava i sustav kontrole je sve teži za održavanje.

## **6. Izbor i ulaganje u franšizno poslovanje**

Svaki poduzetnički pothvat je rizičan pa tako i pokretanje franšiznog poslovanja. Postoji puno franšiza koje su uspješne, ali nažalost ima onih koje nisu uspjele dovesti svoju priču o poslovanju do savršenstva. Takva vrsta poslovanja nije za svakog poduzetnika, posebno ne za one koji su dosta pasivni. Franšizor stavlja dosta obaveza na korisnika franšize, poput zapošljavanja novih zaposlenika, određivanje rokova, računovodstva i dr. Prema svim mogućim prednostima koje su navedene postoji dosta razloga za pokretanje takve vrste poslovanja, međutim nije svaka franšiza za svakog poduzetnika. Da bi potencijalni korisnik franšize odlučio pokrenuti franšizno poslovanje te potom odlučio koju opciju bi odabrao, potrebno je uzeti u obzir čimbenike prije nego što donese konačnu odluku.

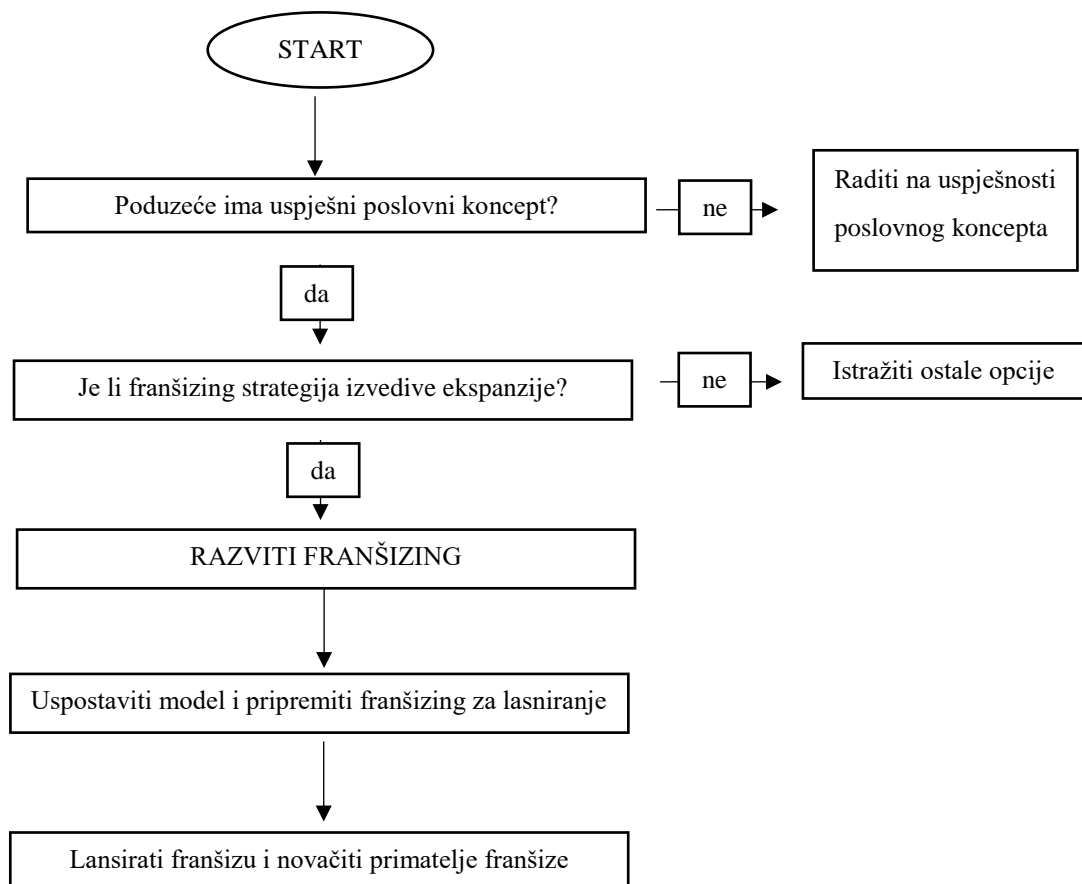
Prvo s čime se poduzetnik susreće jest koju franšizu će razmatrati kao potencijalnu, da li onu koja je dokazana na tržištu ili onu koja nije toliko poznata, odnosno koja je nedokazana na tržištu. Onaj tko raspolaže velikim financijskim sredstvima neće se zasigurno dvoumiti, ali oni koji ne misle uložiti velika financijska sredstva ti će vjerojatno uložiti u nedokazanu jer je jeftinija. Međutim, to niže ulaganje donosi i veće rizike, što može dovesti do neželjenog rezultata. Kod nedokazanih franšiza na tržištu javlja se stalna reorganizacija što često zbunjuje i pritom se dogodi da se loše upravlja poslovanjem. Ako poduzetnik želi krenuti u poslovanje s nedokazanom franšizom, ona donosi poslovna uzbuđenja za njega i izazove, što može dovesti do značajnog dobitka. Naspram tome, manje rizika donosi dokazana franšiza, ali potrebna su za ulaganje veća financijska sredstva.

Potencijalni korisnik franšize trebao bi provjeriti financijsku stabilnost davatelja franšize. Kako bi to preispitao morao bi se propitati o broju korisnika u organizaciji, o uspješnosti



pojedinačnog korisnika, o dobiti franšize te da li proizlazi iz prodaje ili rojaliteta koji se temelje na dobiti koju donose korisnici franšize, o iskustvu davatelja franšize u marketingu, proizvodnji i financijama. Najbolje je izravno kontaktirati s davateljem franšize, također i s korisnicima franšize kako bi došli do određenih informacija.

Među ostalim, bitno je proučiti potencijalno tržište za novu franšizu. Na početku vrlo je bitno da se promatra promet i demografski čimbenici stanovništva na ciljanom području. Tok i smjer prometa ljudi na ciljanom području, moguće je promatrati samim dolaskom na potencijalno tržište. Demografski čimbenici područja mogu se odrediti iz podataka popisa stanovništva koji su dostupni u gradskim ustanovama. Često se na karti provjeravaju lokacije konkurenata kako bi se predvidio eventualni utjecaj na buduće poslovanje. Provođe se marketinška istraživanja na određenim tržištima, kako bi se doznali stavovi o tvrtki i zanimanju za istu. Zависи od franšizera da li će to napraviti prije prodaje ili kao smjernicu kod franšizantovog poslovanja.



Slika 1. Donošenje odluke o izboru franšizinga

Izvor: Andrijanić I., Pavlović D.: Menadžment međunarodne trgovine, Zagreb 2012., str.233.

Prije pokretanja poslovanja, najbolje je izraditi izvještaje o prihodima i novčanom toku kako bi dobili približnu sliku budućeg poslovanja, a sam davatelj franšize trebao bi napraviti projekcije da se mogu izračunati sve potrebne informacije. Treba napraviti strukturu investicijskih zahtjeva, prepoznati potrebu za radnom snagom, sagledati sve operativne prihode i rashode kao bi se predvidio povrat investicije.

Postupak izbora franšize predstavlja nužne korake, odgovara na pitanja kako i što treba učiniti da bi davatelji i primatelji franšize bili zadovoljni i zajedno postigli željeni poslovni cilj.<sup>16</sup> Sve te ranije navedene informacije navode se u izvještaju koji objašnjava pravila i uvjete poslovanja, a same izvještaje zahtijevaju Komisije za saveznu trgovinu. U tablici 2. se nalaze informacije koje bi trebao sadržavati takav izvještaj.

---

<sup>16</sup> Skupina autora: Primijenjeno poduzetništvo - zbirka tekstova, Split – Beretin, Zagreb – Cera Prom, 2006., str.282.

Tablica 2. Informacije koje mora sadržavati izvještaj o pravilima i uvjetima poslovanja

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificiranje davatelja franšize i njegovih suradnika te njihovog poslovnog iskustva.</li><li>2. Poslovno iskustvo službenika, direktora i članova menadžmenta davatelja franšize odgovornih za franšizne usluge, treninge i ostale aspekte franšiznih programa.</li><li>3. Sudski sporovi u kojima su sudjelovali vlasnik franšize, službenici, direktori i osoblje u menadžmentu.</li><li>4. Prijašnji bankroti u kojima su sudjelovali vlasnik franšize, službenici, direktori i osoblje u menadžmentu.</li><li>5. Početna naknada za korištenje franšize i ostala početna obvezatna plaćanja za dobivanje franšize.</li><li>6. Kontinuirana plaćanja koja se očekuju od korisnika franšize nakon što se franšiza otvori.</li><li>7. Bilo kakva ograničenja u kvaliteti roba i usluga korištenih u franšizi te ograničenja vezana uz mjesto kupnje roba i usluga, uključujući ograničenja koja obvezuju na kupnju od davatelja franšize i njegovih suradnika.</li><li>8. Bilo kakva pomoć koju davatelj franšize ili njegovi suradnici mogu ponuditi u financiranju kupnje franšize.</li><li>9. Ograničenja na proizvode i usluge koje korisnik franšize smije prodavati.</li><li>10. Bilo kakva ograničenja što se tiče potrošača s kojima će korisnik franšize poslovati.</li><li>11. Teritorijalna zaštita koja će se jamčiti korisniku franšize.</li><li>12. Uvjeti pod kojima franšiza može biti ponovno kupljena ili prema kojima davatelj franšize može biti obnavljanje ugovora, zatim uvjeti prema kojima korisnik franšize može franšizu ustupiti trećoj strani te uvjeti pod kojima bilo koja ugovorna strana ugovor može raskinuti ili izmijeniti.</li><li>13. Treninzi koji će biti organizirani za korisnike franšize.</li><li>14. Uključenost slavni ili javni osoba u franšizu.</li><li>15. Pomoć koju će davatelj franšize ponuditi pri odabiru lokacije za podružnicu franšize.</li><li>16. Statističke informacije o trenutnom broju podružnica franšize; predviđeni broj franšiza koje će se otvoriti u budućnosti; broj ukinutih franšiza, broj korisnika franšize koji su odlučili ne obnavljati svoje ugovore te dotadašnji broj ponovno kupljenih prava na korištenje franšize.</li><li>17. Financijski izvještaj davatelja franšize.</li><li>18. Razmjer u kojem korisnici franšize moraju osobno sudjelovati u poslovanju franšize.</li><li>19. Potpuni izvještaj o temelju potraživanja s osnova štete od korisnika franšize, uključujući postotak postojećih franšiza koje su realizirale potraživanja.</li><li>20. Popis imena i adresa ostalih podružnica franšize.</li></ol>
---

Izvor: Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A.: Poduzetništvo, MATE d.o.o., Zagreb 2011., str. 551.

Nakon što franšizant dobije određene informacije koje su pokrivena dokumentima koje mu je davatelj franšize dao na raspolaganje, on može vrednovati franšizu, shvatiti što može očekivati od franšizera i eventualno umanjiti rizik.

## 6.1. Franšizni ugovor

Svaki posao bi se trebao regulirati, tj. institucionalizirati posebnim ugovorima. Tako se i franšizni poslovi ugovaraju različitim ugovorima, ovisno o vrsti franšize. One države koje su imale razvijeno gospodarstvo, ranije su počele pravno regulirati načine suradnje među sudionicima u franšizingu. Još rane 1956. godine u SAD-u je donesen propis za proizvođače osobnih vozila i teških vozila. Nakon tog propisa donose se i drugi propisi i zakoni koji su regulirali odnose u franšizingu. Naravno da je postojala potreba za regulacijom odnosa kako bi svi sudionici ugovornog odnosa bili zadovoljni. Osim propisa, potencijalni korisnici franšize trebali bi biti i informirani prije nego što krene sklapati ugovor, zato se u postupku predlaže pravnik i to baš za tu vrstu trgovačkog prava.

Elementi ugovora o franšizingu:

- opće pretpostavke za valjanost ugovora,
- subjekti,
- predmet,
- obveze, prava i ograničenja,
- nadzor,
- plaćanje,
- odnosi odgovornosti,
- trajanje i prestanak ugovora,
- naknada štete.<sup>17</sup>

Sudionici, odnosno temeljni čimbenici franšiznog ugovora su davatelj i primatelj franšize, odnosno franšizer i franšizant.

Predmet ugovora ovisi o vrsti franšize, ali je jedna od sljedeće tri:

- ustupanje prava isključive prodaje robe ili usluga,
- ustupanje korištenja znanja i iskustva,
- obavljanje usluga, poslova davaoca franšizinga ovisno o ugovorenoj diobi rada.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Lacković Z.: Management malog poduzeća, Grafika d.o.o., Osijek 2004., str.233.

<sup>18</sup> Lacković Z.: Management malog poduzeća, Grafika d.o.o., Osijek 2004., str.234.

Obveze, prava i ograničenja stranaka su jedan od najbitnijih dijelova ugovora, a podrazumijeva:

- isključiva prava prodaje roba i usluga,
- davatelj osigurava nabavu robe, dostavu robe, potrebne prospekte i ostale radnje za uspješan rad,
- osiguranje jednakih uvjeta plasmana,
- davatelj određuje okvirni plan poslovanja,
- plaćanje,
- primatelj mora uredno voditi potrebnu dokumentaciju,
- ustupanje prava upotrebe žiga i tvrtke,
- primatelj se obvezuje da će primjenjivati sve standarde poslovanja, sva uputstva i tehnološke postupke u prodaji, proizvodnji ili kooperaciji i ostalo prema ugovoru.<sup>19</sup>

Ugovori imaju i odredbe o nadzoru davatelja franšize nad radom primatelja, a nadzor obuhvaća sljedeće:

- nadzor se stavlja u funkciju zaštite žiga, goodwilla, standarda ponude roba i usluga i podređuje neospornim propisima o zaštiti industrijskog vlasništva,
- trgovački žig se može ustupiti samo između povezanih poduzeća,
- razvojem sudske prakse i samih ugovornih aranžmana, pravo nadzora je dobilo zakonsko priznanje,
- nadzor se može temeljiti na pravu o industrijskom vlasništvu ili na ugovornoj obvezi,
- nadzor je potreban i zato da davatelj franšizinga osigura temeljne odrednice i njihovu primjenu kod primatelja.<sup>20</sup>

Bitna stavka u svakom ugovoru je i plaćanje. Primatelj plaća dvije vrste naknada, jedna se plaća u trenutku sklapanja ugovora. Paušalna naknada plaća se u trenutku sklapanja ugovora, a osim toga ugovara se i franšizing naknada koju primatelj franšizinga plaća za vrijeme trajanja ugovora.

---

<sup>19</sup> Op. Cit., str.234.

<sup>20</sup> Op. cit., str.235.

U franšizingu partneri ustupaju robu, usluge i trajnu imovinu, pa moraju biti dobro definirana međusobna prava i obveze, odnosno odgovornosti, a svaki ugovor mora imati definiranu odgovornu osobu. Odgovornosti se odnose na:

- odgovornost za kvalitetu prodane robe u svrhu proizvodnje ili daljnje prodaje,
- odgovornost za ustupljena licencirana prava,
- odgovornost za kvalitetu obavljenih usluga,
- može se ugovoriti odgovornost i za poslovni uspjeh,
- odgovornost davatelja franšizinga prema trećima i sl.<sup>21</sup>

Ono što se mora znati je koliko traje ugovor, odnosno rok trajanja ugovora (tri do pet godina). Najčešće se definira kada nastupa raskid ugovora, a to je većinom kada se ne izvršavaju ugovorne obveze. Svaki poduzetnik koji kreće u franšizno poslovanje treba uključiti specijaliziranog pravnika za to područje poslovanja.

## **6.2. Teorijski okviri franšize**

Kad govorimo o franšiznom poslovanju mnogi autori se često bave istraživanjem franšiznog poslovanja kao metodom rasta i širenja poslovanja poduzetnika. Autori koji su se interesirali za to područje, koristili su dvije teorije:

- agencijska teorija,
- teorija oskudnosti resursa.

Prije pola stoljeća počelo je istraživanje franšiznog poslovanja, a znanstvenici su koristili dvije teorije (teorija oskudnosti resursa i agencijska teorija). Provedena istraživanja i rezultati donijeli su nova pitanja koja su pokrenula nova istraživanja i korištenje drugim teorijskim pravcima za objašnjenja franšiznog poslovanja. U novije vrijeme za istraživanje franšize koriste se i druge ekonomske teorije, poput: institucionalne teorije, teorije viših razina menadžmenta, teorija distinktivnih kompetencija i dr.

U agencijskoj teoriji prikazuje se jedna od najpopularnijih perspektiva prikazivanja učinkovitosti zaposlenih menadžera i neovisnih primatelja franšize (Rubin, 1978.). Combs i suradnici (2004.) za agencijski odnos kažu da se javlja kada jedna strana (principal) delegira

---

<sup>21</sup> Op. cit., str.236.

autoritet drugoj strani (agentu).<sup>22</sup> Na franšizu se u agencijskoj teoriji gleda kao na mehanizam za poboljšanje usklađivanja između poticaja na razini tvrtke i druge lokacije. U franšiznom poslovnom odnosu principal je davatelj franšize, a agent je primatelj franšize.

Tablica 3. Pregled karakteristika agencijske teorije

Ključna ideja	- odnos principal-agent trebao bi odražavati uspješnu organizaciju informacija i troškove snošenja rizika
Jedinica analize	- ugovor između principala i agenta
Ljudske pretpostavke	- vlastiti interes - ograničena racionalnost - averzija prema riziku
Organizacijske pretpostavke	- djelomičan sukob ciljeva sudionika - učinkovitost kao kriterij uspješnosti - informacijska asimetrija između principala i agenta
Informacijske pretpostavke	- informacija kao roba koju je moguće kupiti
Ugovorni problemi	- agentura (moralna opasnost i štetan odabir) - podjela rizika
Problemi	- odnos u kojem principal i agent imaju djelomično različite ciljeve i preferencije prema riziku (npr. kompenzacije, regulacije, liderstvo, odavanje tajni, vertikalna integracija, prijenos cijena)

Izvor: Erceg, A. (2013). Teorijski okvir ekonomske perspektive franšize. Pravni vjesnik : časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, 29(1), 137-158. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/111015>

Teorija oskudnosti resursa je vrlo popularna teorija koja objašnjava sklonost tvrtke za širenjem franšiznom poslovanju, a promatra franšizu kao mehanizam za olakšavanje financijskih i menadžerskih prepreka rastu. Istraživači ove teorije pretpostavljali su da je ekonomija obujma značajna odrednica za opstanak sustava gdje primatelj franšize osigurava kapital i druge resurse

<sup>22</sup> Erceg A. (2013.) Teorijski okvir ekonomske perspektive franšize. Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J.Strossmayera u Osijeku, 29(1), 137-158. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/111015>

i da su lokacije u vlasništvu tvrtke profitabilnije za razliku od onih kojima upravljaju primatelji franšize. Istraživanjima je dokazano da se tvrtke koriste franšiznim poslovanjem kako bi došle do oskudnih resursa (financijskih i menadžerskih), kako bi se širile i rasle. Kad su tvrtke male teško im je doći do kapitala koji im je potreban za rast i širenje ukoliko se koriste tradicionalnim financijskim tržištima i njihovim instrumentima. Teorija o oskudnosti resursa u sredinu stavlja starost, veličinu tvrtke, stopu rasta i raspoloživost kapitala kao ključne čimbenike neke tvrtke prema korištenju franšiznog modela za rast.

Tablica 4. Varijable teorije oskudnosti resursa i utjecaj na sklonost prema franšizi

Varijabla	Pretpostavka sklonosti k franšiznom poslovnom modelu
Starost	- negativna - kako tvrtke stare, franšizni poslovni model im je manje potreban
Veličina sustava	- negativna – kada su tvrtke male, franšizni poslovni model dopušta im postizanje ekonomije obujma pa bi se tvrtke, kako rastu, manje trebale koristiti franšiznim poslovnim modelom za svoj rast
Stopa rasta	- pozitivna – kako tvrtke postaju veće, njihova se stopa rasta smanjuje i manje trebaju franšizni poslovni model jer je postignuta ekonomija obujma
Nedostatak kapitala	- pozitivna – kada je teško dobiti kapital redovitim načinom financiranja, primatelji franšize osiguravaju jeftin način prikupljanja kapitala

Izvor: Erceg, A. (2013). Teorijski okvir ekonomske perspektive franšize. Pravni vjesnik : časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera

Neki od teoretičara tvrde da davatelj franšize ne bi koristio franšizno poslovanje, ako bi imao jednostavan pristup kapitalu. Najčešće se koristi franšizni poslovni model kad tvrtka davatelja franšize nema pristup resursima potrebnima za rast tvrtke.



## 7. Povijest franšiznog poslovanja u Hrvatskoj

U Hrvatskoj se franšizno poslovanje javlja 1969. godine kada se pokreće izdavanje kreditne kartice Diners Club International. Sklapanjem ugovora koji je sklopio primatelj franšize Diners Club International omogućio si je djelovanje na područje cijele bivše Jugoslavije i drugim balkanskim zemljama. Hrvatski primatelj franšize primio je tri puta nagradu davatelja franšize za svoj izniman poslovni rezultat postignut na istočnoeuropskom tržištu. Nakon Diners International kartice na tržište Hrvatske dolazi franšiza American Express kartice. Ubrzo nakon toga stigle su hotelske franšize primjerice Intercontinental, punionica Coca-Cole i dr.

Varteks je 1980-ih godina dobio franšizu za proizvodnju Levi'sa, a Zagrebački Kraš 1994. godine svoje poslovanje počinje širiti franšizom i otvaranjem bombonijera. McDonalds 1996. godine otvara prvi restoran i donosi prekretnicu u franšiznom poslovanju brze hrane u Hrvatskoj. Devedesetih godina prošlog stoljeća javlja se franšiza prirodne kozmetike Lush.

Krajem devedesetih godina prošlog stoljeća počinje razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj s kupovinom modnih marki (Esprit, Escada, Monari, Palmers, Yves Rocher i dr.) od strane velikih trgovačkih lanaca (Iris, Tekstilpromet).

Nakon tekstilnih i kozmetičkih franšiza na tržište dolaze i drugi franšizni sustavi koji se bave proizvodnjom i prodajom hrane (Fornetti, Subway). Broj franšiznih sustava raste prilikom otvaranja novih trgovačkih centri koji u tom trenutku posluju u Hrvatskoj. Potrebno je istaknuti da je najveći dio franšiznog poslovanja u tom trenutku bio vezan za modnu industriju pri čemu velike tvrtke (Sportina, Iris Moda, Tekstilpromet-Lantea) imaju i po nekoliko franšiza u svojim prodajnim mjestima.

Za Hrvatsku je karakteristično da je zemlja gospodarske i društvene tranzicije s nedovoljno poticajnim okruženjem, nedostatnim znanjem, iskustvom i bez kontinuirane tradicije u poduzetništvu, ali bez obzira na to, iz godine u godinu raste broj poduzetnika.<sup>23</sup> Početkom 21. stoljeća franšizni se poslovni sustavi pojavljuju i u drugim industrijskim sektorima kao što prodaja nekretnina (Re/max). Godine 2003. osnivaju se i prvi franšizni centri i to Centar za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku i Centar za franšizu Promaturo (danas više ne

---

<sup>23</sup> Hunjet A., Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin 2014.

posluje) u Zagrebu koji se zajedno s Hrvatskom franšiznom udrugom uključuju u proces promoviranja franšiznog poslovnog modela na području Republike Hrvatske. Te godine organiziran je prvi sajam franšiza. Osim organiziranja sajмова, Hrvatska franšizna udruga je od 2006. godine članica Europske franšizne federacije (EFF) i Svjetskog franšiznog vijeća (WFC), a one služe za osnovno informiranje o franšizama.

Franšizno poslovanje služi poduzetnicima kao model rasta i širenja svog poslovanja, a koriste ga neke od najvećih hrvatskih tvrtki (Agrokor/Velpro partner, Vipnet) ili to namjeravaju učiniti. Hrvatska pošta je 2012. godine pokrenula pilot-projekt franšiznog poslovanja, tj. davanja poštanskih ureda u franšizu (Wiesner Mijić, 2012.).<sup>24</sup>

## **7.1. Zastupljenost franšiznog poslovanja u Europi i Hrvatskoj**

Prema podacima Europske franšizne federacije u svijetu je zastupljeno oko 28.000 franšiznih sustava. Aziji i Europi ih ima najviše, a u Africi ih je najmanje zastupljeno. U SAD-u posluje preko 2.500 davatelja franšize koji posluju na 900.000 lokacija, preko osam milijuna ljudi je zaposleno u tim franšiznim sustavima, a ostvaruju promet od 850 milijardi USD. U Europi je u zaposleno više od dva i pol milijuna ljudi u franšiznim sustavima, a ostvaruje se godišnji profit koji je u iznosu viši od 145 milijardi eura. Francuska, Njemačka, Italija, Velika Britanija i Španjolska su zemlje koje imaju najviše franšiznih sustava u Europi. Istočna Europa i tzv. tranzicijske zemlje interesantne su i privlačne za davatelje franšize. Njihovi uvjeti poslovanja i kulturne razlike su male, dok je potražnja povećana i otvorena proizvodima koji su iz zapadne Europe. Po broju davatelja franšize u tranzicijskim zemljama vodeća je Poljska, slijedi Rusija pa Mađarska. Nakon Mađarske slijedi Hrvatska, koja ima oko 170 franšiznih sustava, a slijede je Češka i Slovenija, a na samom kraju su Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora i Makedonija.

---

<sup>24</sup> Erceg, A., Čičić, I. (2013). Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, XXVI(1), 323-335. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/108227>

Tablica 5. Europske države i kretanje njihovih franšiznih sustava

Država	Ukupan broj franšiznih sustava	Broj domaćih franšiza	Udio domaćih franšiza	Broj franšiznih lokacija	Broj zaposlenih
Hrvatska	170	35	20,6 %	1 000	16 500
Mađarska	341	240	70,4 %	18 000	100 000
Italija	870	835	96 %	53 000	180 500
Slovenija	107	52	48,6 %	1 500	6 900
Poljska	565	410	72,6 %	26 600	350 000
Francuska	1 370	1 220	89,1 %	51 600	690 000

Izvor: Erceg, A., Čičić, I. (2013). Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, XXVI(1), 323-335. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/108227>

U Hrvatskoj franšize posluju u 12 industrijskih sektora, na oko 950 lokacija i zapošljavaju oko 17 000 zaposlenih, a najčešće su to modne franšize te franšize brze hrane i restorani.<sup>25</sup>

Tablica 6. Prosječni izračuni prema podacima franšiznog poslovanja od 2007. do 2011. za Hrvatsku prema EFF-u

Prosječni godišnji rast franšiznih brandova	6,6 %
Prosječni godišnji rast prodajnih mjesta	2,8 %
Prosječni godišnji rast broja zaposlenih	0,0 %

Izvor: <http://www.efffranchise.com/Data/PUBLICATION%202012%20EFF%20FRANCHISE%20REPORT.pdf>, str.16.

Prema Europskoj franšiznoj federaciji raste broj franšiznih brandova. U Hrvatskoj prema podacima od 2007. do 2011., tako se povećava i broj franšiznih prodajnih mjesta, ali ne znatno pa se stoga u prosjeku ne povećava ni broj zaposlenih gledajući godišnji prosjek rasta. Tih godina, domaći brandovi, odnosno hrvatski brandovi proširuju se na zemlje Bosne, Hercegovine, Srbije, Slovenije, Mađarske, Skandinavske zemlje i Sjedinjene Američke Države. Najviše se domaća franšiza širi u Bosnu, a najmanje u SAD. Inozemni brandovi iz područja

<sup>25</sup> Op. cit., str.328.

franšiznog poslovanja koji su najviše zastupljeni u Hrvatskoj su porijeklom iz Italije, zatim Njemačke, Engleske, Francuske, Mađarske i na kraju SAD-a.<sup>26</sup> Spominju se sljedeći brandovi značajni za Hrvatsku za to razdoblje:

- Velpro partner, Diona, Di Caprio, Varteks, AMDS jeans, Surf'n'fries, Chill frozen yogurt, Body Creator, Rejuvenation, Moving Board, San Francisco Coffee house, Mini Cards, Scandal, Centar Energije, GA franšiza, Centar Mihaela, Putovanja za dvoje, ASF franšiza, Bubble Bee smoothie, Total Body coach

Prema europskim internetskim izvorima<sup>27</sup> najzastupljenije su američke franšize u Europi i to redom:

- 7-Eleven,
- Subway,
- McDonald's,
- Kumon,
- Burger King,
- KFC,
- Pizza Hut,
- Domino's Pizza,
- Spar,
- Dunkin' Donuts.

Sve prethodno nabrojene franšize su iz SAD-a i najčešće su to lanci koji se bave proizvodnjom i prodajom brze prehrane, a prema nekim od časopisa McDonald's, KFC i Subway su i za 2016. godinu jedni od najzastupljenijih franšiza u svijetu.<sup>28</sup> Franšizni sektor, još uvijek generira više od 50% svjetske maloprodaje. Iz 40 zemalja svijeta, Hrvatska sa svojih 170 brandova se nalazi na 36. mjestu ispred Češke, Kolumbije, Slovenije i Hong Konga.<sup>29</sup> Mnoge zemlje pomažu razvoj franšiznog poslovanja jer se franšizno poslovanje smatra agregatom zapošljavanja. Franšizno poslovanje je put u sigurnije poduzetništvo s kojim se otvaraju nova radna mjesta, pomaže se rastu, izvozu i znatno doprinosi konkurentnosti, a što se sve u konačnici pozitivno

---

<sup>26</sup> <http://www.eff-franchise.com/Data/PUBLICATION%202012%20EFF%20FRANCHISE%20REPORT.pdf>, dostupno 08.02.2016.

<sup>27</sup> <http://www.franchiseeurope.com/top-500/>, dostupno 08.02.2017.

<sup>28</sup> <https://www.entrepreneur.com/slideshow/254515>, dostupno 08.02.2017.

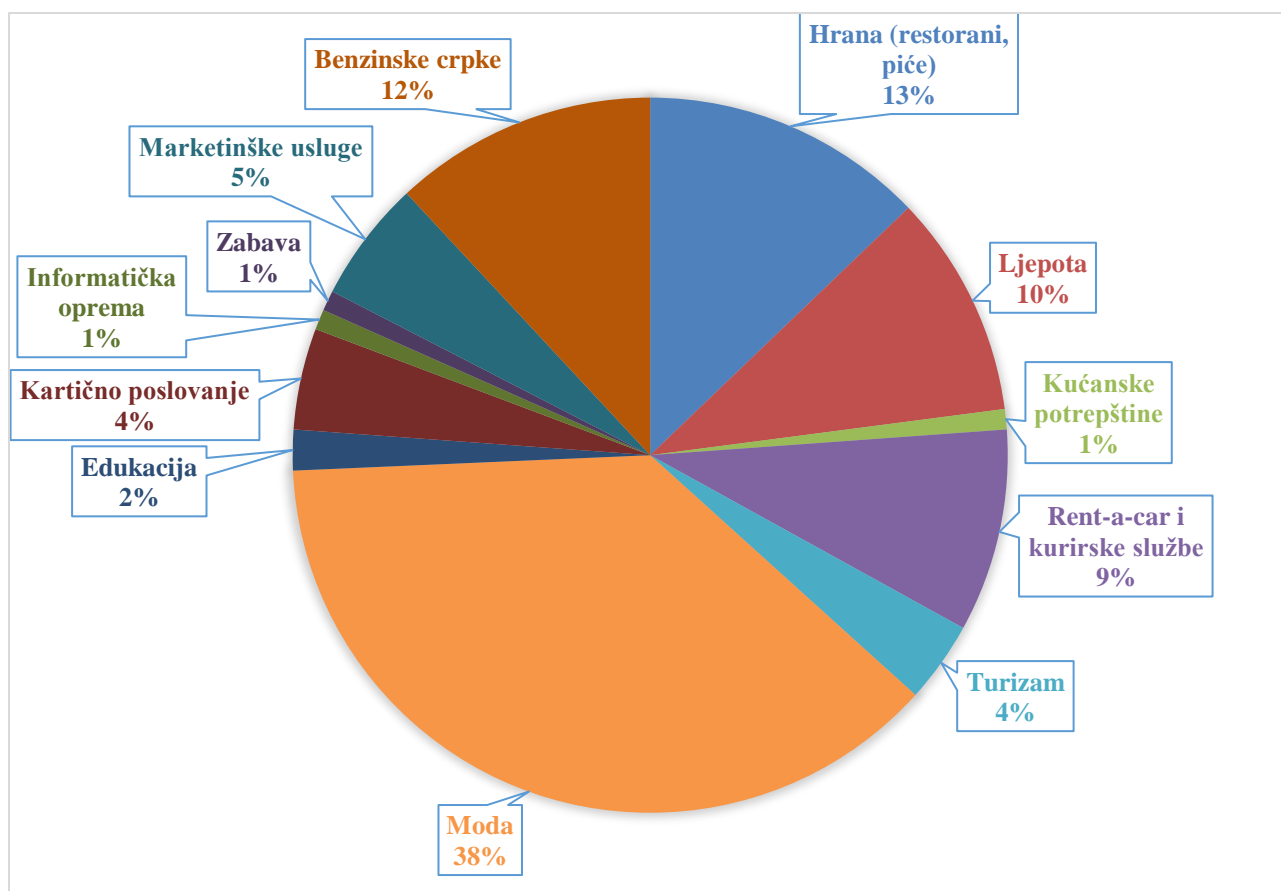
<sup>29</sup> <http://www.fransiza.hr/FIP%20press%20release.pdf>, dostupno 09.02.2017.

odražava na državnu blagajnu. Ono što je naš problem je činjenica da su, primjerice, u Italiji 96% svih franšiznih brandova nacionalni brandovi i mnogi od njih izvozni, u UK 89%, u Francuskoj 89%, u Poljskoj 73%, u Sloveniji 48%. Hrvatska se u tome nalazi na zadnjem mjestu sa svojih jedva 19% vlastitih nacionalnih brandova.<sup>30</sup> Ujedinjeno Kraljevstvo uz vrlo agresivnu promociju ima razvijenu i posebnu školu za školovanje kadrova za rad u franšiznom poslovanju. Dakle, sve zemlje koje imaju razvijeno franšizno poslovanje, koje su uložile znatna sredstva za promociju i popularizaciju i etabliranje ovog načina poslovanja znatno su profitirale od istoga. Jedino u Hrvatskoj franšizno poslovanje nema konstruktivnu podršku institucija, banaka i razvojnih agencija koja bi mu trebala pripasti s obzirom na mogućnosti koje taj način poslovanja može pružiti nacionalnom gospodarstvu. Franšizno poslovanje nije samo uvoz stranih brandova u zemlju, to je prilika za širenje i rast domaćih uspješnih poslovnih koncepata i lakši izvoz u regiju. U svijetu postoje banke koje imaju odjele za franšizno poslovanje u sklopu kojih rade i franšizni brokeri. Kod nas čak i te iste banke ne žele niti prepoznati franšizno poslovanje kao sigurniji način ulaska u poduzetništvo. Hrvatska udruga za franšizno poslovanje radi na edukaciji, razumijevanju, savjetovanju u franšiznom poslovanju, održavaju se sastanci u našoj regiji, različite promocije, ali bez jače potpore institucija i banaka potencijal ovog unosnog načina poslovanja ostat će u Hrvatskoj neiskorišten. Franšize posluju u 12 industrijskih sektora, na oko 950 lokacija i zapošljavaju približno 17 000 zaposlenih. Najveći udio u franšiznim sustavima u Hrvatskoj imaju modne franšize, a iza njih slijede franšize brze hrane i restorana te rent-a-car agencija.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Op. Cit., dostupno 09.02.2017.

<sup>31</sup> Erceg, A., Čičić, I. (2013). Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, XXVI(1), 323-335. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/108227>



Grafikon 1. Franšizno poslovanje prema udjelima u Republici Hrvatskoj

Izvor: Erceg, A., Čičić, I. (2013). Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, XXVI(1), 323-335. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/108227>

## 7.2. Institucije za franšize na tržištu Republike Hrvatske

Osoba koja je zainteresirana za franšizno poslovanje trebala bi tražiti pomoć od profesionalnih ljudi, a i sama proučiti informacije o franšizama na tržištu Republike Hrvatske u Centru za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek, Hrvatsku udrugu za franšizu i na različitim Internet portalima.

Hrvatska udruga za franšizno poslovanje je nevladina, neprofitna udruga koja je osnovana 2002. godine. Osnovana je s ciljem promocije i popularizacije franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, okupljanja tvrtki davatelja franšize radi razmjene iskustava i uvođenje regulative i standarda u franšizno poslovanje u Hrvatskoj. Cilj im je promicanje i popularizacija franšiznog poslovanja, zaštita franšiznog poslovanja kroz promicanje Europskog etičkog kodeksa, edukacija i

strukovno udruživanje te uspostavljanje regulative i certifikacije franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Svojim radom žele usmjeriti razvoju i širenju franšiznog poslovanja na lokalnoj razini i to uz pomoć članova koji su već profilirani stručni kadrovi.<sup>32</sup>

Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek u suradnji s The Franchise Center (TCF) University of Texas El Paso razvio je program i aktivnosti s ciljem da se poduzetnici upoznaju s konceptom i promoviranjem franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Razvijaju obrazovne i trening programe, istraživačke programe, programe savjetovanja i ostale načine informiranja vezanih za franšizu.<sup>33</sup>

Sajam franšiza, financijskih i konzultantskih usluga FEC (engl. Franchising Exhibition Croatia) organizira Hrvatska gospodarska komora – Županijska komora Rijeka u suradnji s Primorsko-goranskom županijom, Gradom Opatija, Hrvatskom obrtničkom komorom, brojnim turističkim zajednicama i drugim partnerima. Sajam se održava kako bi se potencijalni korisnici franšiza upoznali s konzultantima, vlasnicima, menadžerima iz različitih djelatnost, a ponajviše s područja franšiznog poslovanja.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> <http://www.fip.com.hr>, dostupno 06.02.2017.

<sup>33</sup> <http://www.fransiza.hr>, dostupno 06.02.2017.

<sup>34</sup> <http://fec.hgk.hr/hr/>, dostupno 06.02.2017.

Postoji puno udruga i federacija za franšizno poslovanje, a neke od njih su:

- Europska franšizna federacija - European Franchise Federation (EFF) – vodeći je lider za franšizno poslovanje u Europi, značajna je za europske institucije i sve druge koje se bave tim poslovanjem. EFF je sastavila Europski etički kodeks, 1972. Svaka je nacionalna udruga ili federacija članica EFF sudjelovala u njegovu sastavljanju i osiguravat će njegovu promociju, tumačenje i adaptaciju u svojoj vlastitoj zemlji. Predložene adaptacije udruga članica mogu biti dodaci osnovnom Kodeksu bez njegova mijenjanja, te moraju biti odobreni od strane tijela uprave EFF prije nego se provedu. Kodeks je sastavljen s namjerom da služi kao praktični zbir osnovnih odredaba ispravnog ponašanja ljudi koje se bave franšizama u Europi.<sup>35</sup>
- Svjetsko franšizno vijeće - World Franchise Council (WFC) – je nestranačka udruga koja okuplja više od 40 nacionalnih franšiznih udruga iz cijelog svijeta, formirana je 1994. godine s ciljem promicanja rasta franšiznog modela na međunarodnoj razini, omogućiti najbolju praksu upravljanju franšizama svojim članovima. Također, želi unaprijediti razvoj franšiznog udruženja u zemljama gdje ne postoje takva udruženja.
- Internacionalno franšizno udruženje - International Franchise Association (IFA) - najstarija i najveća svjetska organizacija koja predstavlja franšizno poslovanje u svijetu. IFA radi preko svojih državnih odnosa i javne politike, odnosa s medijima i obrazovnim programima za zaštitu, poboljšanje i promicanje franšiznog poslovanja. Članovi IFA su franšizne tvrtke u više od 300 različitih kategorija poslovnog formata, pojedinačne franšize i tvrtkama koje podupiru industrije u marketingu, pravu, tehnologiji i razvoju poslovanja.

### **7.3. Pravni okvir franšize u Hrvatskoj**

Ugovor o franšizingu stvorila je trgovačka ugovorna praksa. Stvoren je da bi se prodaja i pružanje usluga olakšali proizvođačima, prodavateljima, a neposredno i kupcima. Autonomni pravni posao je u današnjici sve zastupljeniji jer olakšava proizvođačima i prodavateljima pokretanje vlastitog posla bez velikih početnih ulaganja i lakše se dolazi do poslovnog uspjeha. Zakonom o trgovini (NN 11/1996) prvi put je u hrvatski pravni sustav ugrađen Ugovor o franšizi. Prema odredbama članka 21. Zakona o trgovini iz 1996. godine definiralo se što se



ustupa Ugovorom o franšizi, međutim u Zakonu se ne opisuje što je franšiza, kao niti koji su bitni sastojci ugovora o franšizi. Izmjenama Zakona o trgovini (NN 87/2008) prethodno navedeni članak je izbrisan i pojam Ugovora o franšizi se više ne nalazi u Zakonu te samim time se više u hrvatskom zakonodavstvu ne spominje franšizni poslovni model.<sup>36</sup> Ugovor o franšizi također nije u potpunosti definiran, trgovački sudovi i odvjetnici koriste Europski etički kodeks o franšiznom poslovanju kao temelj i smjernicu za sklapanje i raskidanje franšiznih ugovora. Ugovor o franšizi je ugovor o poslovnoj suradnji između davatelja i primatelja franšize te je sklopljen pod pretpostavkom da neće biti podređen nekom nacionalnom zakonu nego odredbama samog ugovora te pravnim načelima koja su prihvaćena u međunarodnoj trgovini. Ugovor o franšizi je autonoman pravni posao u većini europskih zemalja, iako nema konkretnih propisa u zakonodavstvima pojedinih zemalja kojima se posebno uređuje ovaj ugovor. Ugovor o franšizi uspoređuje se zbog sličnosti sadržaja s ugovorom o kupoprodaji, ortakluku, djelu, posredovanju, licenci, konzaltingu, inženjeringu, ugovorima, ugovor o franšizi je ugovor svoje vrste zbog specifične povezanosti već poznatih elemenata ugovora. Republika Hrvatska nema uređen franšizing posebnim propisima. Na njega se primjenjuju već postojeći pravni propisi. Opće odredbe o ugovorima, kao što su pretpostavke valjanosti koje se primjenjuju i na franšizing, sadrži Zakon o obveznim odnosima (ZOO). Temeljne pojmove koji se koriste pri sklapanju ugovora (npr. tvrtka) regulirani su Zakonom o trgovačkim društvima. Monopolističko djelovanje je regulirano Zakonom o zaštiti tržišnom natjecanja, a radnje koje se smatraju nepoštenim tržišnim natjecanjem i koje su zabranjene nabrojene su u Zakonu o trgovini.<sup>37</sup>

Kako u Republici Hrvatskoj nisu doneseni posebni zakonski propisi koji bi regulirali ugovore o franšizingu tako se na njih primjenjuju propisi i praksa Europske unije. Europska ugovorna i sudska praksa utvrdila je ugovor o franšizingu na temelju pojavljivanja u ugovornom odnosu, isti su kao i u američkoj pravnoj praksi. Obilježja predmeta ugovora su: isključivo pravo prodaje proizvoda i/ili usluga; pravo iskorištavanja žiga i tvrtke; pravo korištenja znanja i iskustava (know-how); obavljanje usluga, davanje komercijalne i tehničke pomoći i obavljanje nadzora. Možda će u budućnosti Europska komisija donijeti uredbu koja će se odnositi samo na reguliranje ugovora o franšizingu koja bi se i u Republici Hrvatskoj primjenjivala.

---

<sup>36</sup> Alpeza, M., Erceg, A.: Franšiza – 20 najtraženijih odgovora, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo, Osijek 2012., [http://www.fransiza.hr/Fransiza-20\\_odgovora\\_2012.pdf](http://www.fransiza.hr/Fransiza-20_odgovora_2012.pdf), dostupno 01.02.2017., str.12.

<sup>37</sup> Perić, D. (2016). PRAVNI OSVRT NA UGOVOR O FRANCHISINGU. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, (1-2/2016), 101-113. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/161799>, str.102.

## 8. Primjeri franšiza koje posluju u Hrvatskoj

Za primjere franšiza u Hrvatskoj uzeti su kao prvi primjer američka franšiza Subway, koja je neuspješno poslovala na našem tržištu, a kao drugi primjer uzeta je hrvatska franšiza koja se također bavi proizvodnjom i prodajom brze hrane, samo s manjom ponudom, a to je Surf'n'Fries te je ona franšiza predstavljena kao primjer uspješnog franšiznog poslovanja. U nastavku su primjeri objašnjeni prema podacima koji su dostupni na internetskim stranicama o franšiznom poslovanju, službenim stranicama odabranih davatelja franšiza i odgovorima na pitanja prodajnih zastupnika (engl. development agent) za odabrane franšize.

### 8.1. Primjer američke franšize u Hrvatskoj – SUBWAY



Slika 2. SUBWAY logo

Izvor: <http://www.logodesignlove.com/images/wordmarks/subway-logo-02.jpg>

Restorani brze prehrane Subway su poznati u cijelom svijetu svojim jedinstvenim sendvičima. Njihova popularnost i uspješnost vidljiva je po brojnim statističkim podacima koji su vidljivi na internetskim portalima. Ovaj restoran ne samo da je poznat u Americi već i diljem Europe. Prema Franchise Europe internetskog portala Subway se nalazi na drugom mjestu od ukupno 500 izabranih franšiza.<sup>38</sup> Prema časopisu Entrepreneur i popisu brzorastućih franšiza, Subway se također nalazi na drugom mjestu.<sup>39</sup>

Njihovi restorani nude pripremu sendviča od vrste peciva koju si sami kupci odaberu. Na izbor im se daje bijelo ili tamno pecivo, razne vrste začina i dodataka: sir i origano, sezam, zobene pahuljice od meda i ostali gurmanski okusi. Restoran pruža veći broj dodataka, ukusnih umaka

---

<sup>38</sup> <http://www.franchiseeurope.com/top-500/>, dostupno 13.02.2017.

<sup>39</sup> <https://www.entrepreneur.com/franchises/fastestgrowing>, dostupno 13.02.2017.

i svježeg povrća. Postoji puno kombinacija i kupci mogu odabrati ono što odgovara njihovom ukusu, a prilozi sendviča mogu biti hladni ili topli.

### **8.1.1. Opći podaci franšiznog sustava Subway**

Prvi restoran je otvoren 1965. godine u gradu Bridgeport, savezna država Connecticut, SAD. Trenutno, Subway po cijelom svijetu ima 44 828 restorana u ukupno 112 zemalja. Franšiza nudi svoj brand i korištenje know-how. Tvrtka Subwaya podupire djelatnost franšizera u svakom pogledu i prenijet će i podijeliti više od 51 godine iskustva s franšiznim konceptom kojim posluje, a sve to u svrhu maksimalizacije prihoda, a pogotovo dobiti. Zahvaljujući tome, ali također i mnogim drugim karakteristikama, mreža Subwaya je najrasprostranjenija gastronomska franšiza na svijetu.

Nekoliko primjera podrške koju nudi:

- odobreni dobavljači proizvoda uz jamstvo kvalitete i cijene,
- operativni priručnik sa svim informacijama,
- mjesečno vrednovanje restorana sa savjetima za poboljšanje rada i profita,
- tjedni izvještaji, koji omogućuju kontrolu rada restorana i otkrivanje negativnog trenda te njegov ispravak,
- vrednovanje usluga za potrošače,
- ostala individualna podrška.

Prema internetskim izvorima nude potporu u slijedećim aspektima poslovanja:

- izbor lokacije,
- pregovori o zakupu,
- dizajn interijera,
- dobavljači opreme za restoran,
- franšizna obuka na University of Subway u trajanju od dva tjedna,
- obuka za zaposlenike, prije i tijekom otvaranja restorana,
- odobreni dobavljači hrane i neprehrambenih artikala za garantiranu kvalitetu i cijenu,
- operativni priručnik sa svim informacijama,
- mjesečna evaluacija performansi restorana,

- dnevni izvještaji koji će vam pomoći kontrolirati poslovanje restorana, uočiti negativne tendencije te dati mogućnost ispravke,
- evaluacija usluge kupcima,
- individualne smjernice za marketing.<sup>40</sup>

### **Uvjeti za kupovinu**

- prihvaćanje sporazuma o franšizi
- uspješno dovršena obuka u centru za obuke
- dovoljni kapital
- poslovni plan koji mora biti odobren

### **Cijena franšize**

U Republici Hrvatskoj cijena za prvu licencu odnosno za prvi restoran iznosi 7 500 eura, dok za svaku sljedeću, primatelj plaća 3 750 eura. Ako primatelj franšize otvori restoran u roku od 12 mjeseci od kupnje licence, može ostvariti povrat od 3 750 eura (50% od početnog iznosa licence). Na službenim stranicama može se vidjeti da je to tzv. Kick-start program, koji vrijedi još i sad obzirom na informacije zastupnika za centralnu Europu. Ovaj se princip primjenjuje i na sve naredne licence, koje standardno koštaju 3 750 eura. Ovakva ponuda je na snazi u Hrvatskoj, Češkoj, Slovačkoj, Poljskoj i Sloveniji.

### **Trajanje ugovora**

Ugovor se potpisuje na 20 godina, ukoliko se želi produžiti, može se i to bez plaćanja naknada.

### **Odabiranje primatelja franšize**

Obično svi kandidati koji su zainteresirani pohađaju informativni seminar koji se i ove godine odvijao primjerice u Zagrebu (26.01.2017), na kojem se dobiju potpune informacije o franšizi. Nakon što prođe taj informativni seminar, na kandidatu je da pripremi svoj poslovni plan. Kad se poslovni plan pripremi konzultiraju se s kandidatom, ako im se sviđa slijedeći korak je da kandidat ide na intervju. Ukoliko prođe na svim koracima koji su navedeni, ispunio je sva prava

---

<sup>40</sup> <http://franchising.hr/fransiza/35/subway/>, dostupno 13.02.2017.

koja se s pravne strane gledaju, mada kandidat može biti odbačen u bilo kojem koraku koji je do sad naveden ukoliko se ne pokaže interesantnim. Dakle, ako je kandidat odobren i prošao je u svim koracima do sad on može potpisati Sporazum o franšizi i platiti cijenu za poslovnu jedinicu. Nakon toga mora proći obuku u jednom od njihovih centara za obuku. A ukoliko to ne uspije proći, također može kao kandidat biti odbačen.

### **Strateški plan rasta**

Strateški plan rasta franšiza je vrlo bitan za svakog davatelja franšize. Iz Subwaya tvrde da to u potpunosti ovisi o samom primatelju franšize i da li oni žele otvoriti više od jednog restorana, na njemu je da odluči koliko će ih otvoriti. Smatraju da ukoliko je primatelj zadovoljan sa franšiznim poslovnim modelom Subwaya da će sam odlučiti kako rasti i otvoriti više od jednog restorana.

### **Pomoć primateljima franšize da postanu vlasnici više lokacija**

Što se tiče pomoći od strane davatelja franšize Subwaya da primatelji postanu vlasnici više lokacija tvrde da jesu od pomoći. Ukoliko primatelj ispunjava sve propise, marketing, standarde, poslove obavljaju dobro i znaju kako uspješno voditi posao te pokazuju još veći interes za Subway i njegovo širenje, dopustit će primatelju da se širi dalje i otvori više od jednog restorana.

### **Poslovanje ukoliko izostane profit u poslovanju primatelja franšize**

Primatelj franšize u potpunosti obavlja poslovanje na svoj račun, a bilo kakav gubitak davatelj franšize Subway ne kompenzira. Međutim, oni tvrde da kontinuirano nude pomoć i rade na marketinškoj strategiji, poboljšanju operativnih standarda, stalnoj obuci zaposlenika i sl. A kako bi spriječili moguće gubitke, rade na kontinuirano na otkrivanju mogućih problema prije nego što oni nastanu.

### **Posljedice koje slijede ukoliko primatelj franšize kasni s otvaranjem lokacije**

Subway tvrdi da primatelj mora otvoriti restoran u roku od dvije godine nakon što postaje vlasnik određene i ugovorene poslovne jedinice. Ukoliko restoran nije otvoren u tom roku, moguće je da se ne otvori uopće ili postoji izuzetak, da uz naknade posluje dalje. Ako ne otvori u sve, ukupno četiri godine, za njega ne postoji više mogućnost otvaranja, suradnja prestaje.

## **Posljedice ne plaćanja royalty (tantijema) na vrijeme**

Tantijemi se izračunavaju kao postotak neto prihoda (račun dobiti i bez PDV-a). Naknade za plaćanje su stoga proporcionalni prihodima i zbog toga je na kupcu franšize da uvijek treba imati sredstva za prikupljanje određenih naknada. Takve vrste naknada se prikupljaju svaki tjedan. Ako davatelj nema sredstva na računu da plati naknadu, upozorava ga se da će si davatelj franšize naplatiti svoj račun. Ako se ova situacija ponavlja, davatelj može raskinuti ugovor s primateljem franšize i preuzeti restoran.

## **Subway-ov najbolji primatelj franšize**

Tvrde iz Subwaya da ne postoji idealan profil primatelja franšize kao što ni ne postoji najbolji način za uspješno poslovanje. Navode da primatelji franšiza također moraju razumjeti da u franšiznom poslovanju oni su ti koji moraju prihvatiti pravila, nadzor, usmjeravanje, strategije koje nudi davatelj i činjenicu da ne mogu sami donositi individualne odluke u svim aspektima njihovog poslovanja. Problem je u tome da mnogi poduzetnici ne mogu to shvatiti i raditi po tuđim pravilima, a za takve ljude franšizno poslovanje nije i bolje da se ne upuštaju raditi na franšiznom modelu poslovanja. Svaki od kandidata koji razumije svoju poziciju i vezu između franšizora i franšizanta, uvijek mogu surađivati s takvima bez obzira na različite osobnosti i napraviti win-win situaciju u kojoj su obje strane zadovoljne.

## **Uspješnost poslovanja Subwaya u Hrvatskoj**

U Zagrebu se 2009. godine zatvorio posljednji restoran Subwaya u Hrvatskoj. Otvarali su se u 2004. godini i to samo u gradu Zagrebu i jedan u Rijeci. Američki fast food lanac Subway zatvorio je vrata svih šest restorana u Zagrebu nakon pet godina poslovanja. Put u propast hrane počeo je 2007. godine kada je glavni Subway restoran, odmah uz Trg bana Jelačića u Zagrebu, a posljednji, šesti restoran hrvatskog Subwaya, koji se nalazi u prolazu Ciboninog tornja zatvoren je 2009. godine. U to vrijeme u 91 zemlji svijeta Subway je imao 31 468 restorana. Važno je također napomenuti da se svake minute u Americi prodalo oko 2 800 sendviča. Njihovi restorani otvarali su se velikom brzinom te su vjerojatno zbog broja otvorenih restorana zauzimali vodeće mjesto na ljestvicama statističkih analiza. Po godišnjoj listi 500 najboljih franšiza Entrepreneur magazina Subway je 2007., 2009. i 2010. godine bio prvi, 2008. godine bili su drugi, 2011. godine pali su na deveto mjesto. Jedan od kriterija ocjenjivanja je bio rast broja restorana, a broj njihovih restorana se tih godina udvostručio.

Mnogi smatraju da su njihovi restorani bili neuspješni u Hrvatskoj jer su im sendviči po vlastitom ukusu bili skupi, a mi smo narod koji nije spreman dati od 30 kn do 50 kn za samo jedan sendvič koji je napravljen po vlastitom ukusu. Obzirom da su kupci mogli odabrati i složiti sendviče po vlastitom ukusu i cijene su tako varirale. Prije će svako od nas otići u neki drugi lanac brze prehrane i uzeti cijeli meni po takvoj cijeni. Jednostavno na to nismo navikli, a niti si možemo priuštiti. Veliki gradovi, odnosno države koje imaju visoki standard si mogu. U drugim zemljama ljudi su spremni platiti i za kavu koja košta 30 kn, a kamoli ne za sendvič, ovo se ponajviše odnosi na američki način života, na ubrzani način života. Dok mi nismo takve prirode, izdvojimo vrijeme da sjednemo i objedujemo, isto tako izdvojimo vrijeme da sjednemo i popijemo kavu. To su neki od razloga koji su zasigurno imali utjecaj na propast ove franšize u Hrvatskoj. Bez obzira na kvalitetu nisu uspjeli jer su bili preskupi.

Preko svojih stranica i društvenih mreža najavili su tijekom 2016. godine info seminare za otvaranje novih 22 restorana u gradovima s najmanje 50 000 stanovnika i traže ljude koji će uzeti franšize za restoran. Velika ekspanzija Subwaya u Europi dio je strategije da do 2017. u svijetu bude 50 000 Subway restorana. Trenutačno ih je 44 787 u 112 zemalja. Hrvatska je sada dio Europske unije, tako da je sada moguće da sastojci koji se budu koristili u budućim Subway restoranima, ispunjavaju njihov tzv. „zlatni standard“ kvalitete, standard koji primjenjuju za sve zemlje EU, a koji omogućava da u svim tim zemljama nude istu kvalitetu. Ovakav standard bilo je im skoro nemoguće zadovoljiti prije nego što je Hrvatska postala dio Europske unije.

## 8.2. Primjer hrvatske franšize – Surf'n'Fries



Slika 3. Surf'n'Fries logo

Izvor:[http://images.franchising.rs/4d9/b3b/logo\\_veliki.png](http://images.franchising.rs/4d9/b3b/logo_veliki.png)

Surf'n'Fries-u su glavni dio ponude krumpirići, odnosno pomfrit. Pomfrit je većinom sastavni dio svake ugostiteljske ponude, ali u njihovoj ponudi krumpirići su glavni dio ponude. Nude 15 posebnih umaka kako bi pružili dodatno uživanje u okusu krumpirića. Poslužuju se u ambalaži Surf'n'Fries koja je osmišljena tako da se krumpirići mogu jesti u hodu kroz urbanu gradsku sredinu, u udobnosti vlastitog doma, te u uređima ili gdje god. Surf'n'Fries je postao prepoznatljiv brand koji je, postao je sinonim za specijalizirane pomfrit-barove koji nude izuzetno kvalitetne krumpiriće.

### 8.2.1. Opći podaci franšiznog sustava Surf'n'Fries

Fokus menadžmenta Surf'n'Fries je na inovativnom poslovnom modelu baziranom na jedinstvenoj metodi proizvodnje i osmišljenom principu pakiranja i posluživanja pomfrita. Nakon zaštite žiga i uspostavljanja branda Surf'n'Fries 2008. godine prvo je zaštićena ambalaža za posluživanje pomfrita, a potom je započet i razvoj Surf'n'Fries franšize, prvo u Hrvatskoj, a potom i u drugim zemljama. Prvi otvoren restoran bio je 2009. godine u 27 m<sup>2</sup>. Za upravljanje i razvoj tog inovativnog koncepta, vlasnici su koristili stručnu pomoć u svim segmentima razvoja.

Za jedinstvenost branda zaslužne su tri inovacije koje su se razvijale unutar poduzeća i u saradnji s vanjskim stručnjacima. Prva inovacija se odnosi na oblik pomfrita koji je zaobljeni, a postiže se korištenjem specijalno dizajniranog noža. Druga ključna inovacija je da se izrezani krumpirići prže bez kapi ulja, u posebno dizajniranoj pećnici koja umjesto vrućeg ulja koristi



vrući zrak. Takvim postupkom se dobiva zdraviji pomfrit, ali bez gubitka prepoznatljivog okusa. Treća inovacija je vezana za specijalno dizajniranu višenamjensku ambalažu koja omogućava da kupac u jednoj ruci, s lakoćom nosi porciju pomfrita, dva umaka (od 15 različitih vrsta), porciju pilećih krilaca ili pilećih medaljona (nuggets-a) ili mozzarella štapiće i čašu pića.

<sup>41</sup> Ambalaža je zaštićena kao intelektualno vlasništvo tvrtke.

Razvili su 3 forme kroz koje šire svoje poslovanje:

- Store – „klasičan“ Surf'n'Fries restoran
- Trailer – koncept „na kotačima“ koji je nadogradnja Mobile koncepta, a on se sastoji od prikolice s integriranom i potpuno opremljenom kuhinjom koja se može bazirati na tehnologiji pripreme krumpirića sa ili bez ulja
- Mobile - optimalno dizajnirani mobilni koncept – pult – za prodaju pomfrita na svim mogućim lokacijama. Pult je opremljen fritezom na plin (17kW), koja se "napaja" iz klasičnih boca za plin, a opremljena je nizom posebnih tehnologija

Prema internetskim izvorima nude sljedeću podršku primateljima franšize:

- Potpisivanje franšiznog ugovora – zajedno,
- Odobravanje lokacije – davatelj franšize,
- Izrada tlocrta i 3D plana prostora - davatelj franšize,
- Dizajn i plan za Opremanje kuhinje (uključujući plan nabave) - davatelj franšize,
- Građevinski radovi u objektu – zajedno, tj. uz podršku davatelja franšize,
- Logistika – organizacija i ugovaranje s dobavljačima, odnosno, distributerima – davatelj franšize,
- Opremanje lokala – zajedno, tj. uz podršku davatelja franšize,
- Obuka za primatelja franšize i zaposlene – zajedno tj. obje strane,
- Otvaranje lokala – zajedno tj. obje strane,
- Vođenje posla – primatelj franšize.<sup>42</sup>

Trenutno posluje s 46 poslovnih jedinica u 16 zemalja, a svakom od njih nude suradnju od samog početku u slijedećim aspektima poslovanja:

- ažurne franšizne priručnike,

---

<sup>41</sup> <http://franchising.hr/fransiza/46/surf-n-fries/>, dostupno 12.02.2017.

<sup>42</sup> <http://franchising.hr/fransiza/46/surf-n-fries/>, dostupno 12.02.2017.

- ponudu novih proizvoda,
- upravljanje internet stranicama i razvojem,
- online i offline marketinška podrška,
- susreti s master franšizerima,
- redovite posjete, susreti i komunikacija za mišljenje, analize i savjete,
- pomoć od strane međunarodnog poslovnog savjetnika,
- savjeti i pomoć za poboljšanje,
- rad i razvoj na dokumentima i izvješćima.

### **Uvjeti za kupovinu**

Neki od uvjeta su da primatelj ima dovoljno kapitala, ne manje od 10 000 eura, ovisno o tipu prodajnog mjesta (Surf'n'Fries Store, Surf'n'Fries Standalone, Surf'n'Fries Trailer, Surf'n'Fries Mobile, Surf'n'Fries Shop in Shop). Zahtijevaju odabir odlične lokacije, a za njih su najbolje pješačke zone gdje prolazi najmanje u prosjeku 20 000 ljudi dnevno.<sup>43</sup> Povoljno je da se nalaze u trgovačkim centrima, zračnim lukama, željezničkim stanicama, benzinskim postajama i sličnim lokacijama gdje prolazi velik broj ljudi. A zahtijevaju da su to prostori između 40 m<sup>2</sup> do 100 m<sup>2</sup>.

### **Cijena franšize**

Procijenjena ukupna vrijednost investicije

- Surf'n'Fries Store: od 40 000 € do 75 000 €,
- Surf'n'Fries Trailer: od 30 000 € do 40 000 €,
- Surf'n'Fries Mobile: oko 9 400 €,
- Master Franšiza: od 40 000 € do 100 000 € - točan iznos zavisi od države.<sup>44</sup>

### **Trajanje ugovora**

Najčešće potpisuju ugovore s davateljima franšize na 10 godina, a tek u rijetkim slučajevima potpisuju na 15 godina.

---

<sup>43</sup> Surf'n'Fries Brochure\_2017.pdf, str.8

<sup>44</sup> <http://franchising.hr/fransiza/46/surf-n-fries/>, dostupno 12.02.2016.

## **Odabiranje primatelja franšize**

Da bi odabrali primatelja prijašnje iskustvo u vođenju sličnih poslova je poželjno, ali i nije nužno. .Potencijalni primatelji ne moraju imati iskustva u toj djelatnosti. Ali poželjno je da imaju kapitala za pokretanje njihove franšize barem za 6 do 12 mjeseci od početka lansiranja trgovine, a to preporučuju za svaki slučaj da se ne dođe do nepovoljnih situacija za obje strane.

## **Strateški plan rasta**

Njihova vizija je da imaju stotine dućana širom svijeta i žele postati najpoznatiji brand u izradi i pripremi krumpirića na specifičan i jedinstven način.

## **Pomoć primateljima franšize da postanu vlasnici više lokacija**

Primateljima franšize pomažu da postanu vlasnici više lokacija, ukoliko se franšizeer dokaže kao dobar s jednom poslovnom jedinicom franšize, franšizera potiču da postane vlasnik više lokacija, a čak i master franšizer.

## **Poslovanje ukoliko izostane profit u poslovanju primatelja franšize**

Najčešće se objekt u kojem izostane profit zatvori. Razlozi takvih situacija su što franšizer krene u poslovanje s malim kapitalom i nije imao dovoljna financijska sredstva za narednih šest do dvanaest mjeseci, ili je objekt bio otvoren na lošoj lokaciji ili se nije brinuo o svom poslu.

## **Posljedice koje slijede ukoliko primatelj franšize kasni s otvaranjem lokacije**

Za njih to ne predstavlja veliki problem, a to im je i vrlo čest slučaj, tolerantni su po tom pitanju i ne vrše pritisak na kupca njihove franšize.

## **Posljedice ne plaćanja royalty (tantijema) na vrijeme**

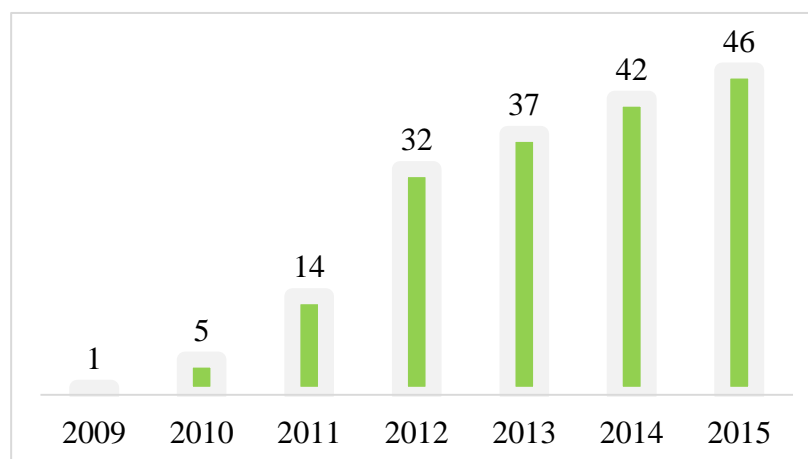
Surf'n'Fries tantijeme naplaćuje avansno, a takvo plaćanje se obavlja u unaprijed određenom roku nakon potpisivanja ugovora, prije početka rada na projektu, prije početka proizvodnje ili prije isporuke robe. Ne posluju nikako drugačije jer im to osigurava stabilnost poslovanja. Njihove naknade se naplaćuju ovisno o tržištu (4% – 7%).

## Surf'n'Fries-ov najbolji primatelj franšize

Po tom pitanju teško je ovoj franšizi izdvojiti tko je najbolji. Izdvojili su Lukasa i Lisu iz Austrije koji su prije pet godina krenuli kao studenti sa jednim malenim Surf'n'Fries štandom, zatim su kroz par godina su kupili još jedan i na kraju su otvorili veći koncept, Surf'n'Fries Trailer. 2016. godine su otvorili predivan fiksni trgovinu u Beču, a 2017. godine planiraju preuzeti Master franšizu za cijelu Austriju.

## Uspješnost poslovanja Surf'n'Fries-a u Hrvatskoj i svijetu

Domaći franšizni lanac brze hrane Surf and Fries pokrenuli Riječani Andrija Čolak i Denis Polić sve se više šire diljem svijeta, ne samo u Hrvatskoj. Sve je počelo 2009. godine otvaranjem prvog prodajnog mjesta od 27 m<sup>2</sup> prodavalu su 1 000 porcija dnevno. Nakon izvrsnog uspjeha u rodnoj Rijeci, dobivali su sve više upita o otvaranju prodajnih mjesta u drugim gradovima, i tada su se odlučili na pokretanje franšize, a 2014. godine već su imali 40 prodajnih lokacija u više od sedam zemalja. Nakon prvih nekoliko godina višestrukog rasta i stabilizacije na 15 % - 20 % godišnjeg rasta u broju lokala i prometu odlučili su se širiti i dalje. Listi zemalja u kojoj su prisutni, a koja već uključuje Norvešku, Njemačku, Austriju, Sloveniju, Mađarsku, Rumunjsku, BiH, Crnu Goru, Makedoniju i Vijetnam, odnedavno su dodali i Iran. Namjeravaju se širiti u Ameriku i Dubai.



Grafikon 2. Rast broja franšiznih poslovnih jedinica po godinama

Izvor: <https://surfnfries.com/web/img/brochure.pdf>, str.13, dostupno 12.02.2017.

Sa Surf'n'Friesom 2015. godine Andrija Čolak je osvojio nagradu za najbolju mladu nadu u franšiznom svijetu od International Franchise Association-a, najveće udruge franšizera na

svijetu.<sup>45</sup> Franšizu su pokrenuli kao fast snack. Krumpirići se režu u posebni zakrivljeni oblik koji omogućava optimalno prženje i bolji okus. Vrući zrak na 250 stupnjeva zatvara površinu krumpira i stvara koricu, pa se krumpir iznutra kuha koristeći svoju vlagu. Surf'n'Fries su pokrenuli kao fast snack, zatim su počeli pomalo raditi na prema fast casualu, prilagodili su se tržištu. Pomfrit može bit snack, ali kad mu se doda piletinu i sireve, može biti i obrok. Željeli su ostati fleksibilni u strukturi menija, a niti ne žele ići previše van okvira početnog menija. No, svako novo tržište na koje se šire znači novu prilagodbu. Za Ameriku će, čini se, morati napraviti upravo to, proširiti meni s novim jelima. Njihovo ime Surf'n'Fries Amerikance asocira na žanr surf'n'turf i stvara drugačija očekivanja nego drugdje, tako da će u SAD-u na meni dodati kozice i ribu u finger food formatu. Žele ostati fleksibilni, ali ne previše mijenjati koncept ponude. Brend mora ostati precizno pozicioniran, okrenut mlađoj dinamičnoj publici i ne ulaziti u žanrove u kojima vladaju divovu poput Burger Kinga ili KFC-a.

Iako se slične franšize često temelje na centralnoj distribuciji radi smanjenja cijena na količinu, Surf'n'Fries svoju je distribuciju potpuno decentralizirao. Koriste lokalnu ekonomiju i prilagođavaju se lokalnim kulturama. koriste lokalne sastojke što je dobro za suradnju i smanjuje trošak. Da bi bolje lokalizirali ponudu za svaki novootvoreni objekt nastoje pronaći dobrog lokalnog kuhara.

Na zrelim tržištima došlo je do zasićenja velikim korporativnim franšizama poput McDonald'sa i stvara se prostor za nove, manje i modernije koncepte. Svi ti veliki koncepti će se boriti ovih godina na tržištu, a u međuvremenu, brendovi poput Surf'n'Friesa pokušat će izboriti svoj tržišni udjel i trajno mijenjati kulturu brze hrane.

---

<sup>45</sup> <http://plavakamenica.hr/2016/10/29/surfnfries-priprema-sirenje-u-kaliforniju-i-floridu-s-osnivacem-andrijom-colakom-pricali-smo-o-prekretnici-najbolje-hrvatske-fransize/>, dostupno 12.02.2017.

## **9. Istraživanje**

### **9.1. Cilj istraživanja**

Poduzetnici se upuštaju danas u različite pothvate. Mala poduzeća predstavljaju važnost u svim gospodarskim sustavima. Razvoj tehnologije stvara nove uvjete u razvoju malih i srednjih poduzeća. Mi smo mala zemlja, ali zbog svjetske gospodarske globalizacije, razvijaju se grupiranjem učinkovitih velikih kompanija. Takva velika poduzeća traže manje kako bi specijalizirale svoje gospodarske subjekte i pri tome bili kooperanti velikih korporacija. Mada sva ta mala poduzeća ne nastaju samo zbog velikih, već zbog ljudi koji se sami odluče razvijati svoje poslovanje, za što treba uložiti veliki napor i velika financijska sredstva za napredak, što u oglašavanje, marketing, obuku zaposlenika i dr.

Danas je u svijetu velika zastupljenost franšiznog poslovanja. U Hrvatskoj se razvija franšizno poslovanje, ali ne tolikom brzinom. U Europi i Americi je koncept franšiznog poslovanja jedan od najuspješnijih modela i mnogi poduzetnici se odlučuju na tu vrstu poslovanja.

U skladu s tim, u ovom istraživanju želi se preispitati građani o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj i za što bi se prije odlučili, krenuti od nule ili slijediti već provjereni model poslovanja. Za koju djelatnost bi se odlučili ukoliko bi razvijali franšizno poslovanje i koliko su spremni investirati.

### **9.2. Metodologija**

Za provođenje ovog istraživanja koristila se anketa „Stavovi građana o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj“ koju je izradio autor. Anketa je bila distribuirana na Internetu pomoću Google obrasca za ankete da se dobi što veći uzorak, a ciljano je na 100 ispitanika. Ona je bila namijenjena svima, stavljena je na društvenu mrežu Facebook, individualno poslana putem iste društvene mreže i preko društvene mreže Viber u svrhu prikupljanja što većeg broja ispitanika.

Ispitanici su imali pitanje i na svako od tih pitanja bili su ponuđeni odgovori, dakle pitanja su bila zatvorenog tipa i ispitanici su mogli u nekim pitanjima izabrati jedan od ponuđenih odgovora, a u nekim pitanjima je bio višestruki odabir. Anketa se sastoji od deset pitanja i

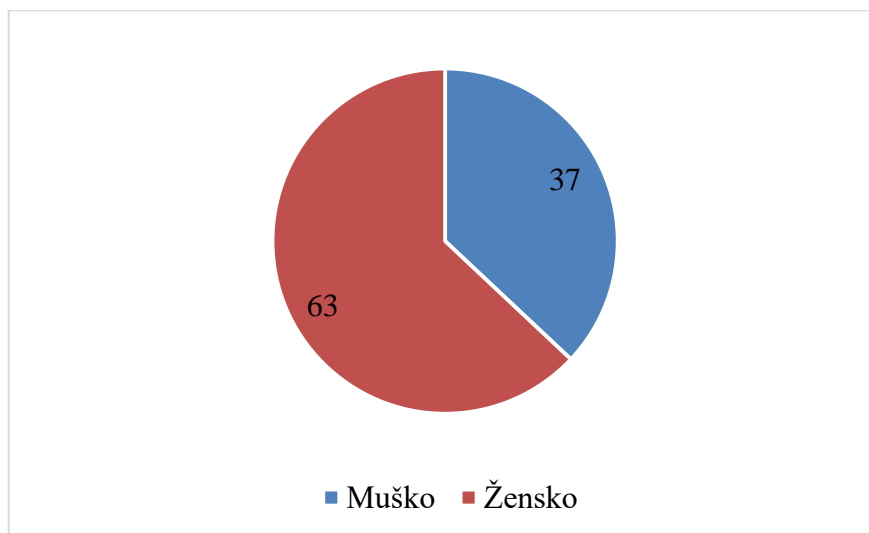
svakom od ispitanika bilo je dovoljno dvije minute da popune anketu. Na početku ankete nalaze se pitanja demografskog tipa, a ostala su prema samoj temi istraživanja o franšiznom poslovanju.

## 10. Rezultati i rasprava

### 10.1. Ispitanici

Anketu je ispunilo 100 ispitanika, na što je autor i ciljao na početku istraživanja. Struktura dobivenog uzorka prikazana je grafovima, trakastim i tortnim grafikonom i to redom kako su slijedila pitanja. Na trakastim grafikonom prikazuju se usporedbe pojedinačnih stavki. Kategorije su u ovom slučaju na trakastom grafikonu poredane po okomitoj osi, a vrijednosti po vodoravnoj osi. U tortnom grafikonu se nalazi više kategorija, a njihove vrijednosti zauzimaju određeni postotni dio u istom.

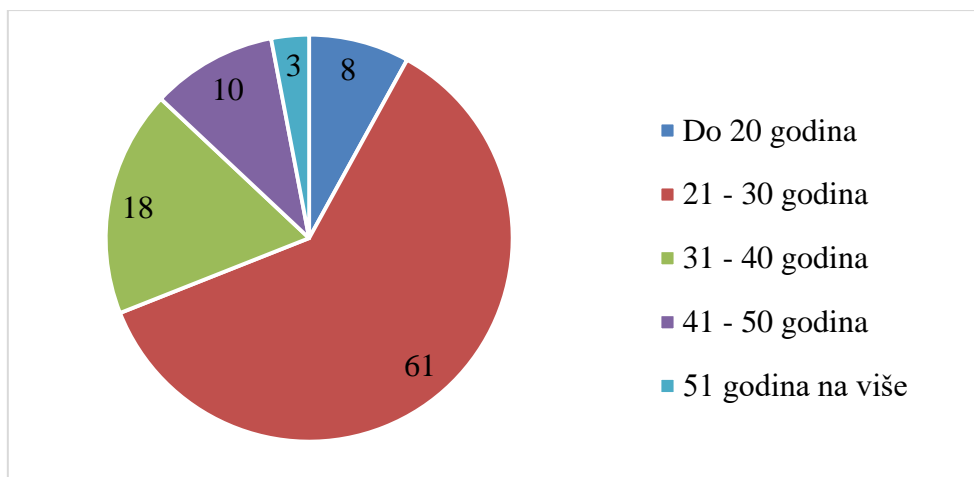
Gledajući spol, iz grafikona je vidljivo da je njih 37 muškog spola, a 63 ženskog spola.



Grafikon 3. Spol

Izvor: Izrada autora

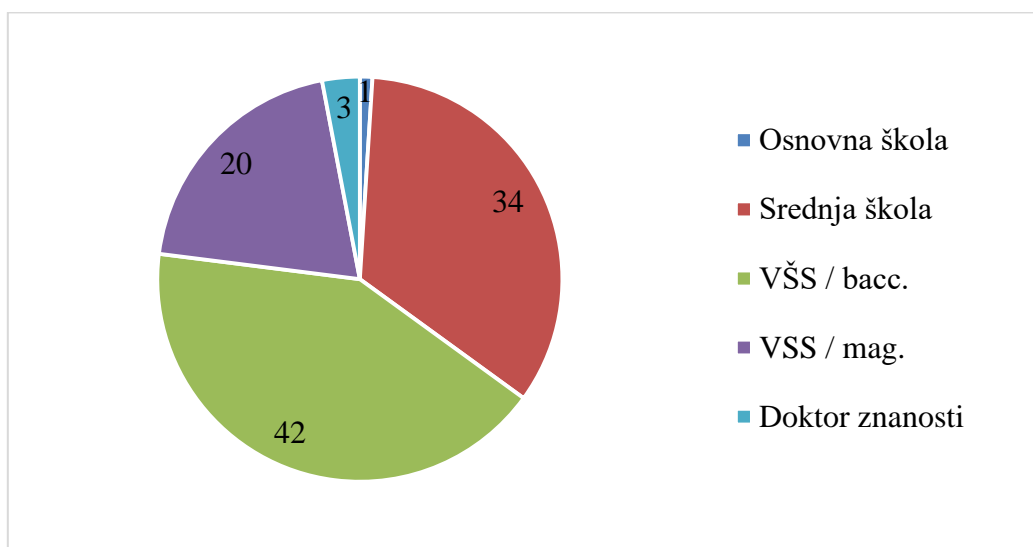
Anketu su ispunjavali ispitanici različite životne dobi, najviše je bilo onih koji su između 21 godine i 30 godina, zatim onih koji su stariji od 30 godina. Ovaj podatak ide u korist jer su to osobe koje sigurno imaju barem malo poduzetničkog duha i vjerojatno razmišljaju da se zaposle ili pokrenu vlastiti biznis, a i osobe koje završavaju svoje visoko obrazovanje.



Grafikon 4. Dob

Izvor: Izrada autora

S obzirom na dob, može se pretpostaviti da će to biti ljudi koji završavaju svoje fakultete, odnosno imaju završeni preddiplomski studij i oni koji završavaju diplomski studij, a tek njih 34 % su završili srednju školu. Od njih 100 samo ih je troje koji su završili doktorat i jedan koji je završio osnovnu školu.

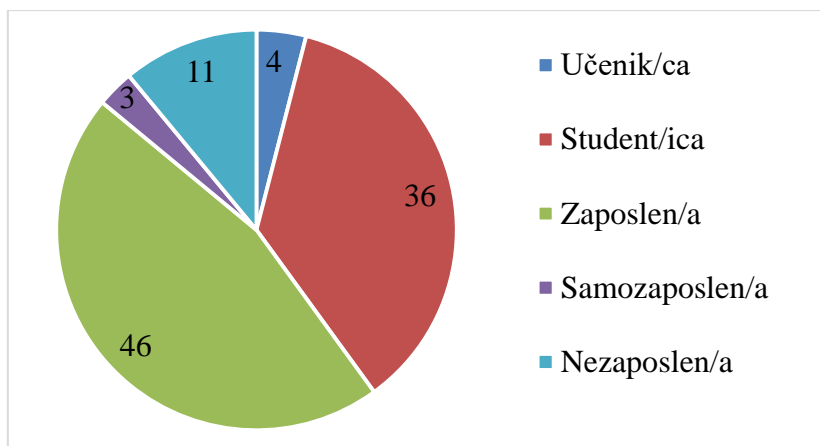


Grafikon 5. Stupanj obrazovanja

Izvor: Izrada autora



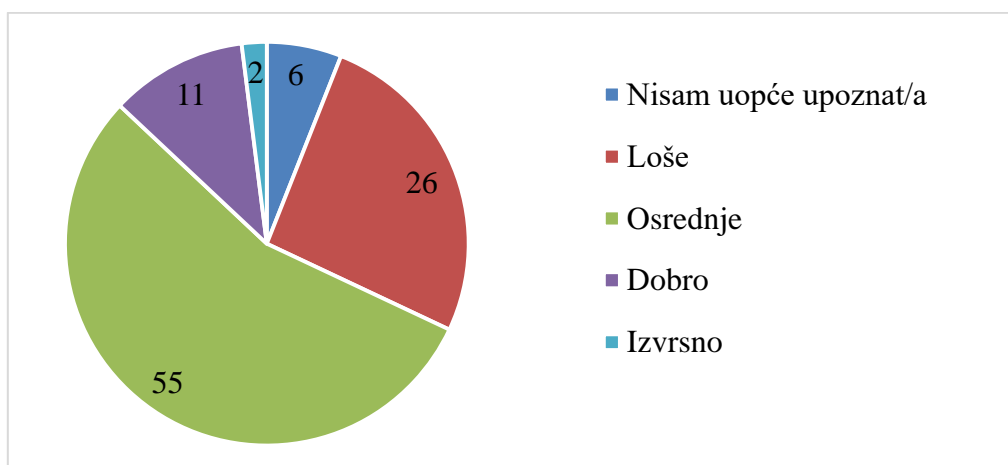
Iz Grafikona 4. vidi se da je većina od ispitanika, skorom polovica zaposlena. Što je ujedno i za očekivati s obzirom na godine i stupanj obrazovanja. Većina njih studira, a u manjini su oni koju su nezaposleni, u prosjeku 10 %. Rijetki su oni koji su zaposleni u vlastitoj firmi i pokreću svoju ideju.



Grafikon 6. Status zaposlenja

Izvor: Izrada autora

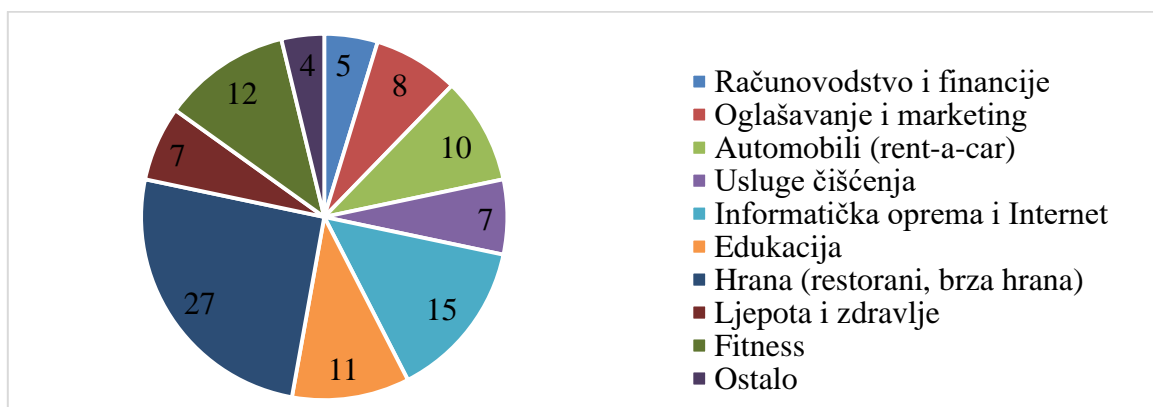
Po pitanju koliko su građani upoznati s franšiznim poslovanjem iz grafa se može uočiti da je više od 50 % ispitanika osrednje upoznato s franšiznim poslovanjem u Hrvatskoj, dok je njih 26 % loše upoznato s istim. Prema prethodnim grafovima i njihovim rezultatima vidi se da su približno proporcionalni s grafikonom 5. Može se zaključiti da su vjerojatno upoznate one osobe s tim poslovanjem koje imaju viši stupanj obrazovanja. Jedino petorica ispitanika nije uopće upoznata s takvom vrstom poslovanja.



Grafikon 7. Upoznatost građana s franšiznim poslovanjem u Hrvatskoj

Izvor: Izrada autora

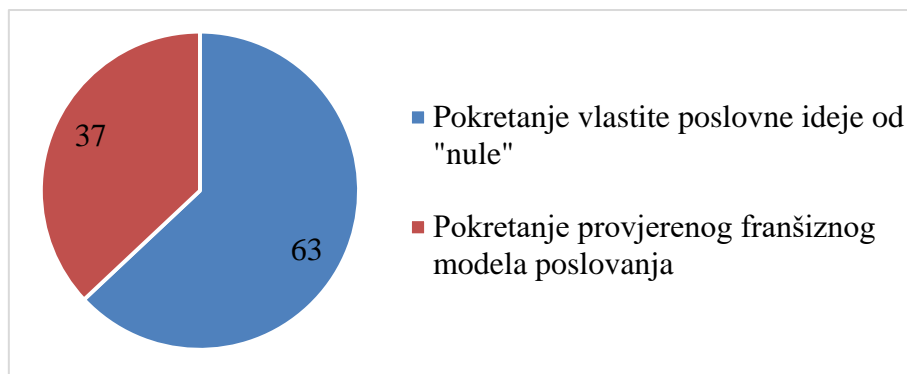
Prema odgovorima građana, ukoliko bi se odlučili za pokretanje franšizne poslovne jedinice, najviše njih, čak 27 % odlučilo se za pokretanje restorana, ugostiteljskih objekata koji poslužuju hranu i sl. Drugo mjesto zauzela je djelatnost koja se bavi prodajom informatičke opreme ili internetskim uslugama. Nakon njih su fitness i edukacija. Najmanje njih je zainteresirano za računovodstvo i financije, a neki od njih bi se bavili drugim djelatnostima koje nisu navedene u odgovorima. Ovo je proporcionalno stanju na tržištu, najzastupljenije su franšize koje se bave proizvodnjom i prodajom hrane.



Grafikon 8. Popis djelatnosti za koju bi se građani odlučili u slučaju pokretanja franšiznog poslovanja

Izvor: Izrada autora

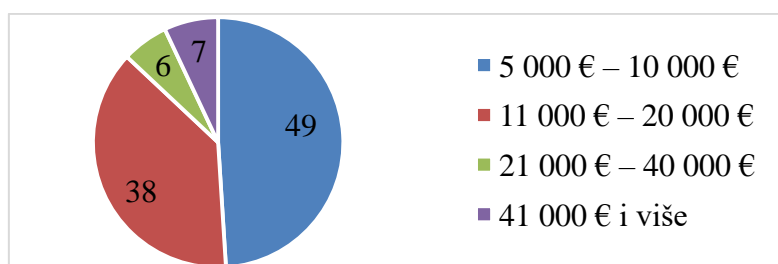
Nije lako biti uspješan i kvalitetan poduzetnik, mnoge kvalitetne ideje nisu uspješno provedene. Započinjanje poslovanja od nule pokreću poduzetnici kojima je osnivanje i oblikovanje vlastita poduzeća veći izazov od pokretanja već postojećeg, mada su tada veći rizici. Prema grafikonu 7. u kojem se vidi stav građana o pokretanju poduzeća, vidi se da su spremni voditi svoje poduzeće bez „propisanog recepta“, odnosno sami su spremni ulagati i voditi te odabrati pravila izbor strategije kako bi uspješno došli do cilja. Čak njih 63 % odlučilo bi se za pokretanje vlastite poslovne ideje od „nule“, dakle spremni su preuzeti rizik poslovanja. Dok bi njih 37 bilo spremno poslovati prema provjerenom poslovnom modelu, otvaranjem franšizne poslovne jedinice.



Grafikon 9. Odluke građana o pokretanju poslovanja

Izvor: Izrada autora

Veći dio znanstvenika i teoretičara smatra da je za potencijalnog poduzetnika franšizam najbolja šansa za uspjeh. Neki od njih ih smatraju krajnje nepovoljnim. Jedna od stvari zbog kojih se smatraju franšizni modeli nepovoljni je što su visoke franšizne naknade. Prema odgovorima ispitanika vidi se da skoro 50 % njih je spremno investirati od 5 000 eura do 10 000 eura. S obzirom da je većina njih spremna krenuti svojim poslovanjem od nule, za nekakvo malo početničko ulaganje to je dovoljno. Podaci iz grafikona ukazuju i na to da ljudi nisu dovoljno upoznati s visinom franšiznih ulaganja, što opet ovisi primjerice o veličini poslovne jedinice na nekom prostoru i sl. Ovih 38 % ispitanika vjerojatno realnije razmišlja i prema njihovim odgovorima, donekle su upućeni u cijene franšiza jer su spremni na neko početničko ulaganje od 11 000 eura do 20 000 eura. Tek njih oko 15 % spremni su investirati veću svotu novaca. Prema statistikama znamo da najviše posluju restorani brze prehrane, a njihove cijene variraju, nakon njih i benzinske crpke, automehaničarske radionice, servisi za kućanstvo i sl. Kod nas nije došla nagla ekspanzija potražnje i potrebe za raznim proizvodima i uslugama dok u velikim zemljama jest, pa se stoga i brže razvijao franšizam. S obzirom da nemamo baš previše povoljne uvjete kreditiranja ljudi se odlučuju za manje iznose kod početničkog ulaganja, ali opet bez provjerenog modela spremni su preuzeti rizik.



Grafikon 10. Stavovi građana o iznosu investiranja u pokretanje franšizne poslovne jedinice

Izvor: Izrada autora

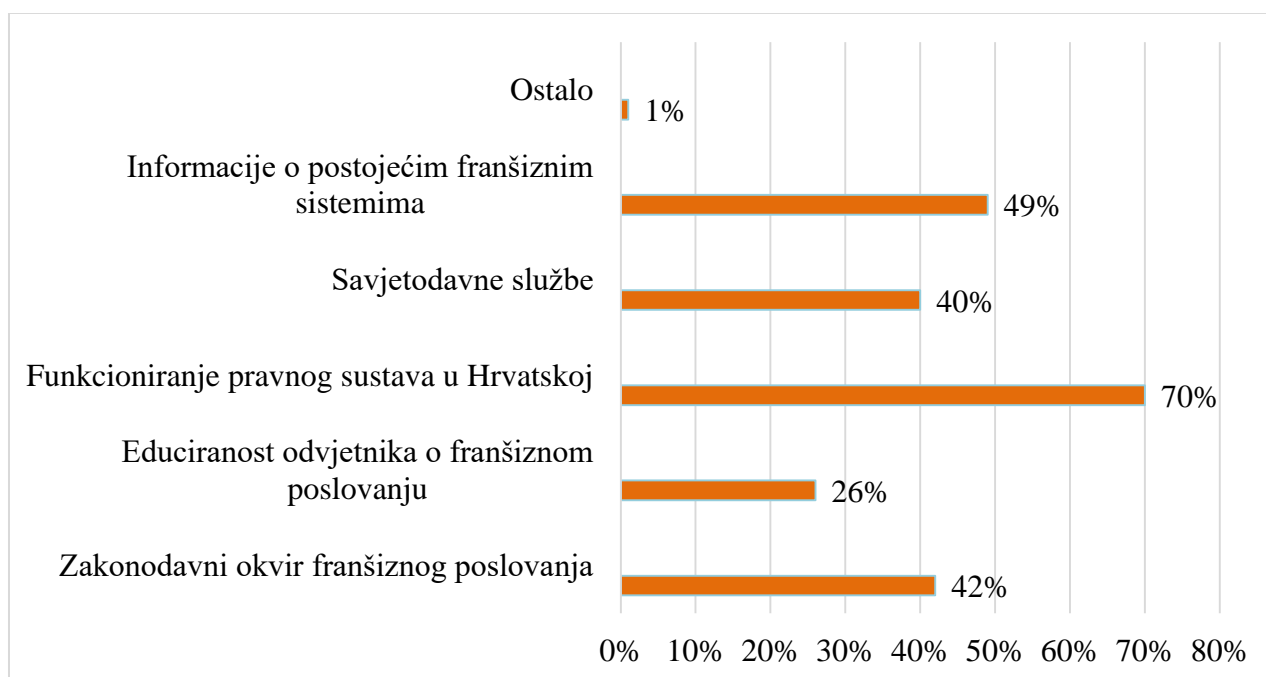
Svaki ozbiljan i poznati brand trebao bi imati i zadovoljiti sve nabrojene aspekte poslovanja koji su u grafikonu, pogotovo ako se radi o franšizi. Međutim, ispitanici smatraju da su svi ti aspekti bitni i zauzimaju podjednaki udio prema postocima, a oni koji relativno odskaku od ostalih i što je njima najbitnije je: koliko je brand poznat, koja su iskustva davatelja franšize i naravno cijena franšize. Prepoznatljivost brenda na tržištu je vrlo bitna stavka, samim time poduzetnik je u prednosti sa samim početkom poslovanja. Iz grafa se može vidjeti kako im i cijena igra bitnu ulogu, međutim ime košta, a s obzirom na prethodne odgovore i spremnost ispitanika za veliko investiranje u dobro poznatu franšizu, vjerojatnost otvaranja poznatih tvrtki je mala. Iskustva davatelja franšize su im najbitnija, vjerojatno jer se s tim prvo susreću svaki od poduzetnika koji se misli upuštati u takvu vrstu poslovanja. Iskustva davatelja su vrlo bitna, ona su potencijalnom korisniku od velike važnosti na početku pri samom konzultiranju s davateljem franšize.



Grafikon 11. Aspekti poslovanja koji su bitni za franšizno poslovanje

Izvor: Izrada autora

U grafikonu 10. navedene su moguće prepreke franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Cilj je bio ispitati da li ispitanici također smatraju da su to neke od prepreka razvoja. Općenito, u Hrvatskoj u različitim vrstama poslovanja postoje prepreke zbog zakonskih akti. Ispitanici smatraju da je također najveća prepreka funkcioniranje pravnog sustava u Hrvatskoj. Također, manjkaju informacije o postojećim franšiznim sustavima i teško su dostupne. Obzirom da se ispitanici nisu upuštali u pothvat za pokretanjem franšizne poslovne jedinice nisu se ni konzultirali s odvjetnicima pa vjerojatno zbog toga samo 26 % ispitanika odabralo to kao jedan od ponuđenih odgovora.



Grafikon 12. Moguće prepreke razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj

Izvor: Izrada autora

## 11. Zaključci na provedeno istraživanje

Franšiza je vrlo bitna za razvoj poduzeća u bilo kojoj zemlji, pa tako i u Hrvatskoj, što se najviše odnosi na malo poduzetništvo. Udruženje više malih poduzetnika nužan je za preduvjet konkurentnosti, međutim naši još nisu dovoljno upoznati s tim modelom i preferiraju sami pokretati vlastite ideje i sami razvijati svoje poslovanje, eventualno uz pomoć kakvih vanjskih suradnika.

Prema rezultatima ankete vidi se da nisu dovoljno upoznati s franšiznim poslovanjem i nisu upoznati s prednostima koje im franšiza omogućava pri ostvarenju razvojnih poduzetničkih ambicija. S obzirom da nisu dovoljno upoznati i da se slažu s mogućim preprekama koje su navedene u Hrvatskoj za franšize, jasno je da se više njih, mladih potencijalnih korisnika odlučuje za samostalno pokretanje poslovanja „od nule“. Također, iz ovog uzorka je vidljivo da nisu spremni za provjereni poslovni model izdvojiti veću svotu novaca za početničko ulaganje što upućuje na spremnost izlaganju financijskim rizicima i samom realizacijom ideje. U anketi se navodi nekoliko aspekata poslovanja koji su značajni za franšize, a prema ovom uzorku najbitniji aspekti za buduće poslovanje su cijena i prepoznatljivost marke na tržištu. Međutim, može se zaključiti da su samo neki od njih spremni za kvalitetu platiti veću cijenu, ali za početak im je najbitnije da se vidi iskustvo davatelja franšize.

Sve prepreke koju su navedene vezane uz franšizno poslovanje moraju se riješiti kako bi potencijalnim korisnicima franšize bilo lakše doći do informacija, a na kraju i što lakše i bezbolnije pokrenuti vlastite ambicije pomoću franšiznog modela poslovanja.

## 12. Zaključak

Franšizing ima mnoge prednosti i nedostatke za potencijalnog poduzetnika, a temeljne prednosti franšizinga su dokazane poslovne metode, prepoznatljiv brand, manji rizik poslovanja, dok su glavni nedostaci manjak neovisnosti i trajne obveze. Davatelji franšize sklapaju ugovore s više primalaca franšiza i na taj način oni zapravo osiguravaju kvalitetu i prepoznatljivost svojih proizvoda i usluga kod potrošača, a sve te temeljne prednosti prepoznate su u svijetu, ali ne i u Hrvatskoj. Danas se skorom svaka djelatnost može organizirati kao franšiza. U ovom radu najviše se govori o franšiznom poslovanju brze hrane, odnosno ugostiteljskoj djelatnosti što je ujedno najzastupljenija djelatnost u poslovanju franšiza u svijetu.

Na temelju pregleda rada i primjera navedenih u radu, može se zaključiti da je poslovanje franšiznih modela u Hrvatskoj u razvoju, a postoji veliki potencijalni prostor za rast ovakvog poslovnog modela. U velikim zemljama poput SAD-a najviši promet ostvaruju franšize, dok u Hrvatskoj to još nije slučaj. Postoje mnogi poduzetnici koji su uspjeli i šire se na strana tržišta, ali se i prilagođavaju njihovim tržištima uz zadržavanje početnog poslovnog koncepta što je nužno jer bi brand izgubio na kvaliteti i srušio bi mu se imidž. Nije samo bitno zadržati osnovni koncept, već prilagoditi svoje poslovanje s obzirom na kulturu, zapošljavati lokalne stručnjake za određene poslove, prilagoditi cijene i ponude određenom tržištu. Franšizni poslovni model je zahvalan, ali svaki ponuditelj trebao bi prilagoditi svoje poslovanje svakom tržištu da ne dođe do poslovnog neuspjeha.

Prema provedenom istraživanju na temelju ankete, može se zaključiti da građani nisu dovoljno upućeni u franšizno poslovanje u Hrvatskoj. U cilju povećanja korištenja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj poduzetnicima se moraju upoznati s načinima na kojima se temelji ovaj koncept poslovanja, a za početak omogućiti im i olakšati postupak standardiziranja poslovanja i zaštite načina poslovanja, a za sve to treba angažirati nadležne institucije. Potrebno je dati građanima informacije o postojećim franšizama i njihovim iskustvima jer su možda oni potencijalni primatelji franšiza, a ne još jedni od onih koji nisu uspjeli realizirati vlastitu poslovnu ideju.

U Varaždinu, dana 27.02.2017.

## Literatura

1. M. i M.Buble: Poduzetništvo, REDAK d.o.o, Split 2014.
2. Matić B.: Međunarodno poslovanje, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb 2004.
3. Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A.: Poduzetništvo, MATE d.o.o., Zagreb 2011.
4. Škrtić M., Mikić M.: Poduzetništvo, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb 2011.
5. Kolaković M.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb 2006.
6. Bobera D., Hunjet A., Kozina G.: Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin 2015.
7. Skupina autora: Primijenjeno poduzetništvo - zbirka tekstova, Split – Beretin, Zagreb – Cera Prom, 2006.
8. Lacković Z.: Management malog poduzeća, Grafika d.o.o., Osijek 2004.
9. Hunjet A., Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin 2014.

## Internetski izvori

1. Erceg A. (2013.) Teorijski okvir ekonomske perspektive franšize. Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J.Strossmayera u Osijeku, 29(1), 137-158. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/111015>, dostupno 05.02.2017.
2. Erceg, A., Čičić, I. (2013). Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj. Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, XXVI(1), 323-335. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/108227>, dostupno 06.02.2017.
3. Alpeza, M., Erceg, A.: Franšiza – 20 najtraženijih odgovora, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo, Osijek 2012., [http://www.fransiza.hr/Fransiza-20\\_odgovora\\_2012.pdf](http://www.fransiza.hr/Fransiza-20_odgovora_2012.pdf), dostupno 01.02.2017.
4. Perić, D. (2016). PRAVNI OSVRT NA UGOVOR O FRANCHISINGU. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, (1-2/2016), 101-113. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/161799>, dostupno 05.02.2017.
5. <http://www.eff-franchise.com/Data/PUBLICATION%202012%20EFF%20FRANCHISE%20REPORT.pdf>, dostupno 08.02.2017.
6. <http://www.franchiseeurope.com/top-500/>, dostupno 08.02.2017.



7. <https://www.entrepreneur.com/slideshow/254515>, dostupno 08.02.2017.
8. <http://www.fransiza.hr/FIP%20press%20release.pdf>, dostupno 09.02.2017.
9. <http://www.fip.com.hr>, dostupno 06.02.2017.
10. <http://www.fransiza.hr>, dostupno 06.02.2017.
11. <http://fec.hgk.hr/hr/>, dostupno 06.02.2017.
12. <http://www.franchiseeurope.com/top-500/>, dostupno 13.02.2017.
13. <https://www.entrepreneur.com/franchises/fastestgrowing>, dostupno 13.02.2017.
14. <http://franchising.hr/fransiza/35/subway/>, dostupno 13.02.2017.
15. [http://images.franchising.rs/4d9/b3b/logo\\_veliki.png](http://images.franchising.rs/4d9/b3b/logo_veliki.png), dostupno 12.02.2017.
16. <http://franchising.hr/fransiza/46/surf-n-fries/>, dostupno 12.02.2017.
17. <http://plavakamenica.hr/2016/10/29/surfnfries-priprema-sirenje-u-kaliforniju-i-floridu-s-osnivacem-andrijom-colakom-pricali-smo-o-prekretnici-najbolje-hrvatske-fransize/>, dostupno 12.02.2017.

## Popis slika

Slika 1. Donošenje odluke o izboru franšizinga.....	17
Slika 2. SUBWAY logo .....	34
Slika 3. Surf'n'Fries logo .....	40

## Popis tablica

Tablica 1. Ostali oblici franšize.....	8
Tablica 2. Informacije koje mora sadržavati izvještaj o pravilima i uvjetima poslovanja.....	19
Tablica 3. Pregled karakteristika agencijske teorije .....	23
Tablica 4. Varijable teorije oskudnosti resursa i utjecaj na sklonost prema franšizi .....	24
Tablica 5. Europske države i kretanje njihovih franšiznih sustava .....	27
Tablica 6. Prosječni izračuni prema podacima franšiznog poslovanja od 2007. do 2011. za Hrvatsku prema EFF-u .....	27

## Popis grafikona

Grafikon 1. Franšizno poslovanje prema udjelima u Republici Hrvatskoj .....	30
Grafikon 2. Rast broja franšiznih poslovnih jedinica po godinama .....	44
Grafikon 3. Spol .....	47
Grafikon 4. Dob.....	48
Grafikon 5. Stupanj obrazovanja.....	48
Grafikon 6. Status zaposlenja.....	49
Grafikon 7. Upoznatost građana s franšiznim poslovanjem u Hrvatskoj.....	49
Grafikon 8. Popis djelatnosti za koju bi se građani odlučili u slučaju pokretanja franšiznog poslovanja.....	50
Grafikon 9. Odluke građana o pokretanju poslovanja.....	51
Grafikon 10. Stavovi građana o iznosu investiranja u pokretanje franšizne poslovne jedinice.....	51
Grafikon 11. Aspekti poslovanja koji su bitni za franšizno poslovanje.....	52
Grafikon 12. Moguće prepreke razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj.....	53

## Prilog 1

### Stavovi građana o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj

Poštovani,

zamolila bih Vas da odvojite nekoliko minuta i ispunite 10 pitanja u anketi.

Anketa "Stavovi građana o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj" koristit će se za potrebe izrade diplomskog rada na temu "Franšizno poslovanje u Hrvatskoj" na diplomskom studiju Poslovne ekonomije Sveučilišta Sjever u Varaždinu.

Anketa je anonimna.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na izdvojenom vremenu za ispunjavanje ankete!

Karolina Košić

\*Obavezno

1. Spol \*

- Muško
- Žensko

2. Dob \*

- Do 20 godina
- 21 - 30 godina
- 31 - 40 godina
- 41 - 50 godina
- 51 godina na više

3. Stupanj obrazovanja \*

- Osnovna škola
- Srednja škola
- VŠS / bacc.
- VSS / mag.
- Doktor znanosti

4. Status zaposlenja \*

- Učenik/ca
- Student/ica

- Zaposlen/a
- Samozaposlen/a
- Nezaposlen/a

5. Koliko ste upoznati s franšiznim poslovanjem u Hrvatskoj? \*

- Nisam uopće upoznat/a
- Loše
- Osrednje
- Dobro
- Izvrsno

6. Ukoliko bi se bavili franšiznim poslovanjem za koju djelatnost bi se odlučili? \*

- Računovodstvo i financije
- Oglašavanje i marketing
- Automobili (rent-a-car)
- Usluge čišćenja
- Informatička oprema i Internet
- Edukacija
- Hrana (restorani, brza prehrana)
- Ljepota i zdravlje
- Fitness
- Ostalo:

7. Ako bi raspolagali s dovoljno financijskih sredstava, odlučili bi se prije za: \*

- Pokretanje vlastite poslovne ideje od „nule“
- Pokretanje provjerenog franšiznog modela poslovanja

8. Ukoliko bi se odlučili za otvaranje franšizne poslovne jedinice, koliko ste spremni investirati za pokretanje iste: \*

- 5 000 € – 10 000 €
- 11 000 € – 20 000 €
- 21 000 € – 40 000 €
- 41 000 € i više

9. Ukoliko bi se odlučili za pokretanje franšizne poslovne jedinice što bi Vam sve bilo bitno: \*

- Cijena franšize
- Iskustva davatelja franšize
- Trajanje ugovora
- Koliko je brand poznati
- Broj franšiznih prodajnih mjesta
- Menadžerska pomoć
- Opskrba potrebnim materijalima
- Rad na daljnjem razvijanju postojećih proizvoda ili usluga
- Obuka zaposlenih
- Ostalo:

10. Od ponuđenih opcija izaberite one za koje mislite da su prepreke razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj: \*

- Zakonodavni okvir franšiznog poslovanja
- Educiranost odvjetnika o franšiznom poslovanju
- Funkcioniranje pravnog sustava u Hrvatskoj
- Savjetodavne službe
- Informacije o postojećim franšiznim sustavima
- Ostalo:

## **Prilog 2**

### **Pitanja za odabrane davatelje franšize**

(Skupina A)

1. Godina i mjesto osnivanja?
2. Broj lokacija i u koliko zemalja?
3. Ukratko o franšizi. (kratak opis)
4. Što franšiza nudi?
5. Uvjeti za kupovinu?
6. Cijena franšize?
7. Trajanje ugovora?

(Skupina B)

1. Kako odabirete primatelje franšize?

2. Koji strateški plan rasta želite postići preko franšize?
3. Pomažete li primateljima franšize da postanu vlasnici više lokacija?
4. Što se događa ako profit u poslovanju primatelja franšize izostane?
5. Što će se dogoditi ako primatelj franšize kasni s otvaranjem lokacije?
6. Što se događa ako primatelj franšize nije u mogućnosti na vrijeme isplatiti royalty (tantijeme)?
7. Tko je Vaš najbolji primatelj franšize i zašto?

#### Skupina B pitanja

(Izvor: Alpeza, M., Erceg, A.: Franšiza – 20 najtraženijih odgovora, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo, Osijek 2012., [http://www.fransiza.hr/Fransiza-20\\_odgovora\\_2012.pdf](http://www.fransiza.hr/Fransiza-20_odgovora_2012.pdf), dostupno 01.02.2017.)

# Izjava o autorstvu

Sveučilište  
Sjever



## IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, KAROLINA KOŠIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica, završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom FRANŠIZNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Karolina Košić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, KAROLINA KOŠIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom FRANŠIZNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Karolina Košić  
(vlastoručni potpis)