

# Franšiza kao strategija ulaska u strano tržište

---

Čuljak, Vedran

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:455000>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**VEDRAN ČULJAK**

**FRANŠIZA KAO STRATEGIJA ULASKA NA  
STRANO TRŽIŠTE**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**VEDRAN ČULJAK**

**FRANŠIZA KAO STRATEGIJA ULASKA NA  
STRANO TRŽIŠTE**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303072817, redovni student Studijski smjer: Marketinško  
upravljanje**

**Predmet: Međunarodni marketing**

**Znanstveno područje:**

**Znanstveno polje:**

**Znanstvena grana:**

**Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, lipanj 2022.



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Kristina Blažeković, kandidat za magistru poslovne ekonomije, smjera Marketinško upravljanje ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Kristina Blažeković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Analiza prisutnosti visokoškolskih ustanova na mreži TikTok koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## SAŽETAK

Povijest franšizinga vuče korijene daleko u prošlost. Koncept, iako nije nužno promatran kao posao, rođen je rano i od tada se, zajedno s ključnim poduzetnicima koji su napravili najveće promjene, neprestano razvijao. Povijest franšizinga i modela širenja na vanjska tržišta izuzetno je zanimljiva studija, a ovaj diplomski rad prikazati će upravo to. Nekoliko je ključnih ljudi napravilo velike promjene kada se govori o franšizingu u svijetu, potrebno je spomenuti Alberta Singera proizvođača šivaćih mašina koji je promijenio način distribucije i možda prvi započeo s franšizingom kakav se danas poznaje, zatim Hanry Ford, proizvođač automobila koji je vrlo brzo proširio svoje poslovanje internacionalno, te Rey Kroc koji je započeo ideju kako svaka franšiza mora dijeliti izgled, dizajn kao i poslovni format poslovanja. S vremenom se ideja o širenju poslovanja proširila globalno i ovaj poslovni model dobio je svjetsku popularnost, kao strategija za brzo širenje, s malom potrebom za kapitalom. Hrvatska također ima svoje brandove s kojima je izašla na svjetsko tržište, a jedan od njih je i Surf'n'Fries, kao dugogodišnji dobitnik nagrada za najbolju franšizu. Internacionalno širenje poslovanja korištenjem franšizinga biti će prikazano u daljnjem radu.

Ključne riječi: franšizing, primatelj franšize, davatelj franšize, Surf'n'Fries

## **SUMMARY**

The history of franchising goes back a long way. The concept, although not necessarily seen as business, was born early and since then, together with the key entrepreneurs who made the biggest changes, constantly evolved. The history of franchising and models of expansion to foreign markets is an extremely interesting study, and this thesis will show exactly that. A few key people have made big changes when it comes to franchising in the world, it takes Albert Singer sewing machine manufacturers who changed the way of distribution and maybe the first to start franchising as it is known today, then Henry Ford, the car manufacturer who very quickly expanded his international business, and Ray Kroc who started the idea that every franchise must share the look, design and business format of the business. Over time, the idea of business expansion spread globally and this business model gained worldwide popularity, as a strategy for rapid expansion, with little need for capital. Croatia also has its own brands with that entered the world market, and one of them is Surf'n'Fries, a long-time winner of the award for the best franchise. The international expansion of business using franchising will be presented in further work.

Keywords: franchising, franchisee, franchisor, Surf'n'Fries

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Metodologija rada.....	2
1.3. Struktura rada .....	3
2. POJMOVNO DEFINIRANJE FRANŠIZINGA.....	4
2.1. Pojava franšiznog poslovanja .....	8
2.2. Vrste i tipovi franšiznog poslovanja .....	14
2.3. Ugovor o franšizingu .....	18
2.4. Pravna regulacija franšize u SAD-u i Hrvatskoj.....	21
3. PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZNOG POSLOVANJA.....	23
3.1. Prednosti i nedostaci za davatelja franšize .....	24
3.2. Prednosti i nedostaci za korisnika franšize .....	26
5. STRATEGIJE ULASKA NA STRANA TRŽIŠTA .....	29
5.1. Licenciranje kao strategija ulaska na strano tržište .....	32
5.2. Franšizing kao strategija ulaska na strano tržište (međunarodni franšizing) .	33
5.3. Koraci od pronalaska franšizne investicije do izlaska na strano tržište .....	34
6. FRANŠIZING U HRVATSKOJ .....	39
6.1. Franšizna poslovanja Hrvatske .....	39
6.2. Surf'n'Fries kao Hrvatsko najuspješnije franšizing poslovanje .....	41
6.2.1. Inovativnost Surf'n'Friesa.....	42
6.2.2. Širenje Surf'n'Friesa na međunarodno tržište .....	44
7. FRANŠIZING U SVIJETU.....	50
7.1. Franšizing u Europi .....	51
7.1.1. Njemačko franšizno tržište.....	53
7.1.2. Francusko franšizno tržište .....	54



7.2. Franšizing u Americi i rizik ulaganja u franšizno poslovanje .....	55
8. ZAKLJUČAK.....	59
LITERATURA .....	61
POPIS SLIKA .....	65
POPIS TABLICA.....	65

## 1. UVOD

Smatra se kako je franšizni model poslovanja jedan od najboljih ikada izmišljenih. Ugovaranjem ovakvog tipa poslovanja, omogućeno je poduzetnicima koji su imali želju pokrenuti posao, ali nisu imali želju razvijati vlastiti brend, da učine upravo to. Preuzimanjem modela poslovanja od već dobro osmišljenih i razrađenih poslovnih planova, kao i kontinuirane pomoći, omogućeno je širenje dobro razrađenih poslovnih ideja. Preuzimanjem franšiznog modela poslovanja, primatelj franšize ima puno manji rizik ulaganja obzirom kako je stopa propadanja franšiznih poslovanja puno niža od one pokretanja novog vlastitog poslovanja. Osim što se smanjuje rizik od propadanja, ugovor se prave sporazumi i odluke o svim ključnim pitanjima koje mogu utjecati na poslovanje.

Može se reći kako postoje tri glavna faktora koja konstantno potiču poduzetnike da se okreću franšiznom poslovanju i to je želja za širenjem, ograničenost kapitala i potreba za prevladavanjem udaljenosti. Iako se zbog oblika poslovanja i ugovaranja može pretpostaviti kako je franšizing poslovanje modernog doba, prvi oblici ovog oblika ugovaranja pojavljuju se u srednjem vijeku gdje ih je osnivala središnja vlada. Povijesno gledano, svrha komercijalne franšize bila je omogućiti radnicima da uspostave vlastite tvrtke uz podršku davatelja franšize.

Puno je razloga zašto se tvrtke okreću franšiznoj strategiji internacionalizacije. Osim što franšizing donosi puno prednosti za primatelja i davatelja franšize, ovaj model ima pozitivan učinak na cjelokupno gospodarstvo. Franšizing potiče gospodarsku aktivnost poboljšavanjem distribucije dobara i/ili pružanjem usluga jer davateljima franšize daje mogućnost uspostavljanja jedinstvene mreže s ograničenim ulaganjima, posebno u slučaju malih i srednjih poduzeća. Dopušta neovisnim trgovcima brže razvijanje, s većim izgledima za uspjeh, nego što bi to mogli ostvariti samostalno, bez iskustva i pomoći davatelja franšize. Investitori imaju veće šanse na tržištu s proizvodom koji je već razvijeni brand, pa preuzimanjem franšize, mogu više napora usmjeriti na sam rad, dok bi kod novog proizvoda više truda morali uložiti u marketing i oglašavanje. Isto tako, franšizni proizvod koji je već sam po sebi brand ima jačinu na tržištu. Franšizeri dakle imaju bolju priliku za natjecanje s većim distribucijskim poduzećima.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

U radu će biti prikazane osnovne značajke franšiznog poslovanja, odnosno ključni elementi koji moraju biti u ugovoru o franšizi kako bi se poslovanje smatralo odgovarajuće, zatim, govoriti će se o vrstama i oblicima franšizinga, povijesnoj evoluciji i prvim oblicima, u Europi, svijetu pa tako i u Hrvatskoj. Obzirom da je franšizing jedan od oblika širenja poslovanja na inozemno tržište, više će se govoriti o pojmu širenja poslovanja. Biti će analiziran ugovor o franšiznom poslovanju kao i svi elementi koji moraju biti u njemu, a u drugom dijelu diplomskog rada nabrojati će se pozitivni primjeri i uspješne poslovne prakse franšiznog poslovanja.

Predmet pisanja diplomskog rada je franšizno poslovanje kao jedna od strategija za ulaz na strano tržište. Osim što će se govoriti o snazi međunarodnog franšizinga, u prvih nekoliko poglavlja dati će se povijesni pregled razvoja franšiznog poslovanja, kao i dolazak franšize u Europu, a posebno u Hrvatsku. Kasnije će se navesti prednosti i nedostaci korištenja franšizne strategije za širenje, te će se navesti pozitivni primjeri na globalnoj razini. Posebno će se obraditi jedan od najuspješnijih franšiznih poslovanja u Hrvatskoj, Surf'n'Fries.

Cilj diplomskog rada je istražiti koji su to motivi za razvoj ja međunarodnom tržištu, kako franšizing utječe na poslovanje, te što se s njim može postići. Osim toga, prikazani su i koraci kako sklopiti uspješni Ugovor o franšizingu, na koje čimbenike treba obratiti pažnju, i koji su mogući rizici.

## **1.2. Metodologija rada**

Za potrebe pisanja diplomskog rada istraživana je domaća i strana literatura. Korištene su domaće i strane knjige, stručni članci i publikacije, kao i brojni Internet izvori s odgovarajućim informacijama.

Prilikom pisanja korištene su metode indukcije i dedukcije, zatim deskriptivna, povijesna, te metoda kompilacije.

Pisanje diplomskog rada započelo je s povijesnom metodom gdje se u samom početku govori o prvom spominjanju franšizne metode u poslovanju, te kako se kroz godine razvijao do franšize kakvu svijet poduzetništva danas poznaje. Induktivnom metodom se radilo na razvijanju teorije franšiznog poslovanja kao strategije za

internacionalizaciju poslovanja, dok se deduktivnom metodom testirala, provjerila navedena teorija. Obje metode su korištene u kombinaciji kako bi se postavili zaključci.

Svi podaci za pisanje diplomskog rada prikupljeni su kroz duži period vremena, te su navedeni u literaturi. Metodom kompilacije znanstvenih istraživanja i stručnih Internet izvora, objedinjena je tema franšize kao strategije za ulazak na strano tržište.

### **1.3. Struktura rada**

Rad je sastavljen od nekoliko povezanih poglavlja kako bi se prikazala strategija širenja poslovanja na inozemno tržište kroz franšizing. Rad je podijeljen na osam sadržajno povezanih poglavlja. Uvodno poglavlje postavlja predmet i cilj do kojeg će se doći pisanjem diplomskog rada. Drugo poglavlje postavlja definiciju franšiznog poslovanja prema nekoliko teoretičara, nakon toga u istom poglavlju postavlja se podjela franšiznog poslovanja prema vrstama i tipovima, u istom poglavlju spominju se i sami počeci franšiznog poslovanja kroz povijest u svijetu, govori se i o ugovoru o franšizingu kao i koje elemente ugovor mora imati kako bi bio pravovaljan. Sljedeće poglavlje pod nazivom *"Prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja"* govori upravo o tome, koje prednosti i nedostatke u ugovornom poslovanju ima davatelj franšize, a koje primatelj franšize. Poglavlje *"Strategije ulaska na strana tržišta"* pravi osvrt na neke od mnogih strategija koje poduzetnik može uzeti u obzir kako bi ušao na strano tržište, a jedna od strategija je i franšizna. U istom poglavlju u daljnjem tekstu govori se upravo o franšizi kao strategiji ulaska na strano tržište, kao i koji su koraci koje poduzetnik mora poduzeti ako razmišlja o ovoj strategiji. *"Franšizing u Hrvatskoj"* je šesto poglavlje u kojem se govori o povijesnom razvoju franšizinga u Hrvatskoj, te se kao primjer uspješnog globalnog franšizinga uzima Hrvatska tvrtka Surf'n'Fries. U sljedećem poglavlju obrađuje se trenutno stanje franšizinga u svijetu, točnije u SAD-u i Europi. Posljednje poglavlje je zaključak u kojem se iznosi završno mišljenje, te na kraju literatura, popis slika i popis tablica.

## 2. POJMOVNO DEFINIRANJE FRANŠIZINGA

Mahaček (2013) u svom istraživanju pronalazi korijen riječi u francuskom jeziku. Sama riječ franšiza dolazi iz francuskog jezika od riječi "franchir" koja znači "osloboditi", ali je prvotno bila korištena u kontekstu oslobođenja od ropstva. Danas je ova riječ proširena globalno i koristi se u različitim oblicima.<sup>1</sup> Međutim, postoji i drugačije definiranje u kojem riječ potječe iz engleskog, gdje je označavala davanje pravnog imuniteta, od riječi "frank" što znači pošten ili direktan.<sup>2</sup>

Postoji nekoliko različitih definicija franšize, pa je tako s ekonomskog gledišta, franšiza "ekonomska kategorija koja nudi povoljnu kombinaciju ekonomije obujma koju uživa davatelj franšize sa širokim mogućnostima koje posjeduje primatelj franšize u vezi s prilikama na lokalnom tržištu."<sup>3</sup>

S pravnog aspekta franšizno poslovanje može se definirati "usmeni ili pismeni sporazum na određeno ili neodređeno vrijeme, kojim jedna strana, davatelj franšize, ustupa drugoj strani, primatelju franšize, pravo na licencu trgovačkog imena, žigova, znakova i kojim se uspostavlja zajedništvo interesa u nuđenju roba i usluga u veleprodaji, maloprodaji, zakupu ili uopće u poslovnim operacijama i pod spomenutom licencom."<sup>4</sup>

Za daljnje razumijevanje, postavlja se definicija dvaju glavnih sudionika u franšiznom poslovanju, i to su davatelj franšize i primatelj franšize. Prema Erceg i Alapeza, "davatelj franšize je tvrtka koja je standardizirala i testirala svoj poslovni koncept, te ga ustupa, uz naknadu, drugim tvrtkama zajedno sa trgovačkim imenom (brandom) i svim elementima koji čine taj poslovni koncept specifičnim. Taj transfer znanja, iskustva, vizualnog identiteta i marke povlači za sobom plaćanje od strane primatelja franšize. Davatelj franšize je jedan od potpisnika ugovora o franšizi i sudionik

---

<sup>1</sup> Mahaček, D., Lihtar, Martinko, M.: Ulaganje u poslovanje putem franšize, Ekonomski vjesnik, No. 2/2013, 2013, str. 599

<sup>2</sup> Franchise Guardian: Franchising History, dostupno na: <https://franchiseguardian.com/franchising/franchising-history/>, pristupljeno: (01.08.2022.)

<sup>3</sup> Erceg, A., Čičić I.: Franšizno poslovanje – stanje u hrvatskoj, Ekonomski vjesnik, No. 1/2013, 2006, str. 323, prema Stanwort, J., (1991.), Franchising and the Franchise Relationship, Director, International Journal of Retail Distribution and Consumer Research, Vol 1(2), str. 176

<sup>4</sup> Erceg, A., Čičić I.: Franšizno poslovanje – stanje u hrvatskoj, Ekonomski vjesnik, No. 1/2013, 2006, str. 323, prema Emerson, R., (1990.), Franchising and The Collective Rights of Franchisees, Vanderbilt Law Review, Vol. 43, str. 1506.

franšiznog poslovnog odnosa.”<sup>5</sup> Drugi sudionik je primatelj franšize koji se još naziva i korisnik i to je “pravna ili fizička osoba koja potpisom franšiznog ugovora prihvaća sistem rada koji mu ustupa davatelj franšize i koji predstavlja njegov poduzetnički pothvat. Primatelj franšize je pravno neovisna osoba, ali ulaskom u lanac prihvaća sistem rada koji nameće davatelj franšize.”<sup>6</sup>

Nadalje, kako bi se reklo da se koristi franšizni poslovni model, moraju biti ispunjena tri sljedeća elementa:

1. Dopuštate nekome da koristi vaše ime,
2. Dopuštate nekome da koristi vaš sistem operacija ili marketing program,
3. Dobivate plaćanja u vidu pristojbi ili na početku ili tijekom trajanja ugovora.<sup>7</sup>

Kada se uzmu u obzir sve prije navedene definicije franšize, može se zaključiti kako svi autori koriste iste elemente u definiciji, koji govori kako je franšiza pravo ili licenca dodijeljena pojedincu ili grupi poduzetnika za reklamiranje robe ili usluga tvrtke na određenom teritoriju. Franšiza je jedinstvena vrsta posla s vrlo zanimljivom poviješću, a može se koristiti u svim gospodarskim granama, od maloprodaje do veleprodaje, privatnom ili javnom sektoru.

Posljednjih pedeset godina sve više se koristi riječ franšizing u smjeru uspješnog poslovnog modela koji razvija gospodarstvo i omogućuje tvrtkama internacionalizaciju. Kako je godinama postojao u svom najjednostavnijem obliku, puno je različitih autora krenulo u istraživanje što to što ovaj model čini tako uspješnim, kako ga prilagoditi u različite djelatnostima, te kako koristiti franšizing s ciljem širenja vlastitog poslovanja. “Teorije koje se koriste za objašnjenje razloga uporabe franšizinga poslovnog modela kao metode rasta i širenja poslovanja tvrtki moguće je promatrati kroz tri razine:

- Mikro razina - razina tvrtke davatelja franšize,
- Mezzo razina - razina franšiznog sustava i
- Makro razina – razina okruženja franšiznog sustava.”<sup>8</sup>

---

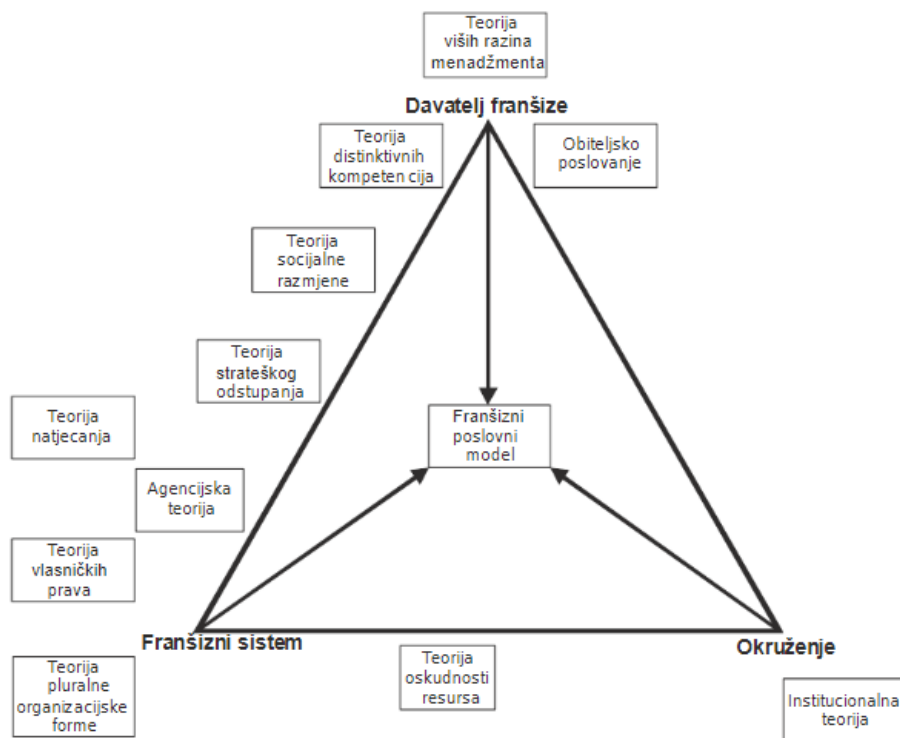
<sup>55</sup> Erceg, A., Alpeza, M.: Franšiza- najčešća pitanja i odgovori, CEPOR, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013, str. 41

<sup>6</sup> Ibidem, str. 43

<sup>7</sup> Erceg, A., Čičić I.: op.cit., str. 324

<sup>8</sup> Erceg, A.: Teorijski okvir ekonomske perspektive franšize, Pregledni znanstvena rad, Franchising in general, 2013, str. 3-4

Perspektiva promatranja franšiznog poslovanja vidljiva je na slici 1. Franšizni model kao središnji pojam ima tri kraka gdje. Jedan čini davatelj franšize i predstavlja mikro razinu i promatra se kroz teoriju viših razina menadžmenta, teoriju distinktivnih kompetencija i obiteljsko poslovanje. Drugi krak je franšizni sistem koji je na mezo razini i gleda se kroz agencijsku teoriju, teoriju natjecanja, teoriju vlasničkih prava, teoriju pluralne organizacijske forme, teoriju strateškog odstupanja i teoriju socijalne razmjene. I posljednji krak čini okruženje kao makro razina franšiznog poslovnog modela i promatra se kroz utjecaj socijalnih snaga, odnosno institucionalnu teoriju.



Slika 1. Tri perspektive promatranja franšiznog poslovnog modela

Izvor: Erceg, A.: teorijski okvir ekonomske perspektive franšize, Pregledni znanstvena rad, Franchising in general, 2013, str. 4

Erceg i Čičić (2013) proveli su istraživanje o teorijskim okvirima franšiznog poslovanja. U njihovom istraživanju spominju istraživanje koje je proveo Combs sa suradnicima (2004), koji uspoređuju glavne pretpostavke i predviđanja prema teoriji oskudnosti resursa i agencijskoj teoriji. "Pretpostavka istraživanja je bila tvrtka s potencijalom rasta čije usluge trebaju direktan kontakt s potrošačem. Kako bi isporučila svoje proizvode i usluge na najučinkovitiji način, tvrtka treba razviti lanac geografski

raspršenih lokacija. Poduzetnik u tom slučaju ima dva moguća rješenja: otvaranje tvrtkinih lokacija i korištenje franšize<sup>9</sup>

Tablica 1. Glavne pretpostavke i predviđanja o franšizi

	<b>Glavne pretpostavke</b>	<b>Glavna predviđanja</b>
<b>Teorija oskudnosti resursa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– veliki lanci posjeduju znatnu prednost u resursima</li> <li>– lokacije u vlasništvu tvrtke su profitabilnije nego lokacije primatelja franšize</li> <li>– kapital i radnu snagu primatelja (vještina menadžera i lokalno poznavanje tržišta) lakše je dobiti u odnosu na alternative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– male/mlade tvrtke prije će rasti preko franšiznog poslovnog modela</li> <li>– franšizni poslovni model odnosi se na rast i preživljavanje, ali ne neophodno i na profitabilnost</li> <li>– zrele tvrtke rast će preko vlastitih lokacija i otkupa franšiznih lokacija</li> </ul>
<b>Agencijska teorija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sudionici su racionalni i imaju vlastiti interes</li> <li>– sudionici imaju različite ciljeve, ali su inače homogeni</li> <li>– franšizni poslovni model je alternativa za skupi direktni nadzor vlastitih lokacija</li> <li>– izbjegavanje zaposlenika-menadžera na lokacijama u vlasništvu tvrtke (vertikalna agencija)</li> <li>– primatelji franšize koji ne ovise o ponavljajućim poslovima koristit će se free-rideom na osnovi izgrađenog brenda franšiznog lanca (horizontalna agencija)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tvrtke će franšizirati lokacije koje su skupe za nadzor i gdje je mogućnost pojave free-ridea niska (horizontalna agencija)</li> <li>– ugovor o franšizi osigurat će primateljima franšize quasi-rent kako bi ih zadržao pod ugovorom i optimalno motivirao</li> <li>– tvrtke koje se koriste franšiznim poslovnim modelom tamo gdje je najučinkovitiji imat će bolju efikasnost.</li> </ul>

Izvor: Erceg, A., Čičić I.: Franšizno poslovanje – stanje u hrvatskoj, Ekonomski vjesnik, No. 1/2013, 2006, str. 326

<sup>9</sup> Erceg, A., Čičić I.: op.cit., str. 325



## 2.1. Pojava franšiznog poslovanja

Postoji puno teorija kada se pojavila prva franšiza i što se točno smatra franšizom. Je li to početak korištenja nekakvih oblika ugovora ili licenci, ili se već s pojavom prava na korištenje nekakvog zemljišta ili prostora. Neki autori smatraju kako je prvo franšizno poslovanje vidljivo i u godinama prije Krista. "Kao prvi franšizni koncept neki autori navode vozače rikši u Kini 200 godina prije Krista koji su dobivali pravo na određene rute za prijevoz. Nije moguće točno odrediti kada se prvi puta spominju odnosi slični franšizi, no može se povezati s trenutkom kada je prvi vladar dodijelio nekoj osobi na svojem području neko isključivo pravo, a zauzvrat tražio naknadu u imovini, davanju ili službi."<sup>10</sup>

Franšizing se prvi puta spominje u srednjem vijeku koji je bio relativno grupo razdoblje za čovjeka. U ovom periodu u povijest ljudi su u velikom broju umirali od gladi, zatim od kuge s kojom se nisu znali boriti, sve glasnije su radničke klase koje su nerijetko bile izrabljivanje i potplaćene, te uz to vrlo česti su bili ozbiljni vjerski sukobi. Međutim, u istom tom periodu pojavljuju se i prvi oblici franšiznog poslovanja koji su promijenili način širenja poslovanja na druga tržišta.

Franšiza se u počecima najviše koristila u Engleskoj i Europi, u kolonijalno doba, gdje je kruna posjedovala zemlju i davala prava moćnim pojedincima, uključujući crkvu, da upravljaju svojom imovinom. U zamjenu za te zemljišne darovnice, plemići i crkveni dužnosnici bili su dužni zaštititi teritorij osnivanjem vojske, te su bili slobodni određivati cestarine i ubirati poreze, od kojih se dio plaćao kruni. Plemići su podijelili zemlju lokalnim poljoprivrednicima koji su plaćali naknadu za pravo korištenja zemlje, bilo kao dio usjeva koje su uzgajali ili životinja koje su lovili. Ovaj sustav vladine kontrole postojao je u Engleskoj sve dok ga Trentski sabor nije zabranio 1562. godine. Puno ranih istraživanja i trgovine odvijalo se putem franšizinga. Na primjer, Dutch East India Company (1602.) osnovana je kao primatelj franšize Nizozemske Republike za provođenje istraživanja i trgovine između Rta dobre nade i Magellanovog tjesnaca. Šireći svoje operacije, tvrtka je 1641. angažirala usluge kapetana Henryja Hudsona da istraži Novi svijet i pronade sjeveroistočni prolaz u Novom svijetu. Kroz ovaj dogovor, Nizozemci su mogli zauzeti dolinu Hudson u New Yorku sve do Albanyja.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Erceg, A.: op.cit., str. 2

<sup>11</sup> IFA: International Franchise Association: The History of Modern Franchising, dostupno na: <https://www.franchise.org/blog/the-history-of-modern-franchising>, pristupljeno: (01.08.2022.)

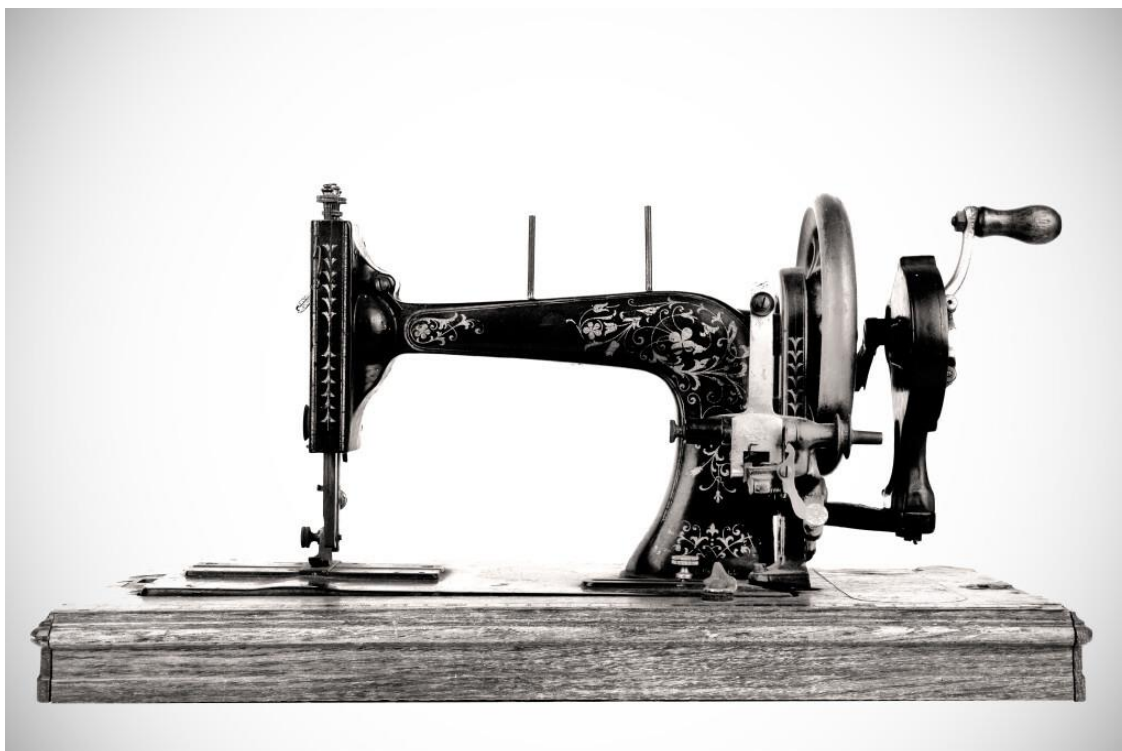
Komercijalni partnerski franšizni odnosi, ponovno u Engleskoj i Europi, pojavili su se i u pivskoj industriji. U zamjenu za financijsku pomoć, vlasnici lokalnih konoba (taverni) pristali su kupiti svo svoje pivo od pivovare sponzora. Pivovare nisu vršile nikakvu kontrolu nad svakodnevnim radom lokalne konobe, osim isključivo dogovora o otkupi. Ova metoda distribucije nizvodno poznata je danas kao tradicionalna franšiza proizvoda ili robne marke.

U moderno doba, franšiza se spominje i u Sjedinjenim Američkim Državama. Postoje dvije teorije o prvom obliku komercijalne franšize na ovom područja. Prema prvoj je spominje davatelj franšize Albert Singer i Singer Sewing Machine Company, davne 1851, godine.<sup>12</sup> Budući da se sredinom 1880-tih sve spajalo ručno, brži šivači stroj bio je doista velika stvar. Žene koje su nevjerojatno dugo u tvornicama s lošim uvjetima rada, a kako bi si priuštiti odjeću, veliki broj domaćica imao je želju samostalno naučiti šivati. Singerovi šivači strojevi po cijeni od 120\$ bili su nedostupni većini Amerikanaca, što je jedan od Singerovih partnera uvidio i odlučio riješiti. Došao je na ideju otplate na rate. Uz ovaj plan, Singer je uspio prodati mnogo više strojeva, samo mu je trebao bolji način distribucije. Budući kako je bio poduzetnik, smislio je kako to i učiniti.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Mahaček, D., Lihtar, Martinko, M.: op.cit., str. 599

<sup>13</sup> Libava, J.: The History of Franchising As We Know It, dostupno na: <https://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/> , pristupljeno: (01.08.2022.)



Slika 2. Singer šivaća mašina

Izvor: Libava, J.: The History of Franchising As We Know It, dostupno na: <https://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/> , pristupljeno: (01.08.2022.)

U ugovoru je bilo dogovoreno kako će lokalni poduzetnici prodavati mašine i obučavati korisnike mašina. Za davatelja franšize, Singera, ovo je bio način vlastitog financiranja i širenja, svaka franšiza imala je mogućnost da se samostalno financira, pa Singer nije imao potrebu dodatnog zapošljavanja, što mu je smanjilo troškove. Sličan model ovakve franšize u modernom vremenu ima Coca-Cola. Strategija širenja je prebacivanju proizvodnje, skladištenja i distribucije na lokalne poduzetnike s kojima je sklopljen ugovor o suradnji s kojim su dobili pravo punjenja. S pravom korištenja marketinga i distribucije, dobili su i rizik poslovanja na lokalnoj razini.

Druga teorija o prvim oblicima franšiznog poslovanja povezana je s General Motors, 1989. godine koji je stvarao franšizna zastupstva koja djeluju i danas, te ja danas taj broj dosegao oko 110 900 prodavača diljem svijeta.

Dok se prvi pravi oblik franšizinga može vidjeti još 1731. godine u Philadelphiji kada su Benjamin Franklin i Thomas Whitmarsh sklopili ugovor za vođenje tiskarskog posla u Charlestownu u Južnoj Karolini. Iako ovaj ugovor nema sve sastavnice koje

treba sadržavati ugovor o franšiznom poslovanju, i dalje su vidljivi mnogi od najvažnijih elemenata koji se i danas nalaze u ugovoru o franšizingu. Rok trajanja ugovora bio je šest godina; Whitmarsh je morao sam upravljati poslom. Bio je odgovoran za troškove poslovanja - sva oprema i papir potrebni za poslovanje trebali su se kupiti od Franklina, a Whitmarsh je bio odgovoran za održavanje opreme. Osim toga, Whitmarsh je pristao u ugovoru da se neće baviti nikakvim drugim tiskarskim poslovima tijekom mandata, dok je Franklin mogao slobodno ulaziti u dodatne odnose s drugima. Whitmarsh je tiskao mnoga Franklinova djela, uključujući "Almanah siromašnog Richarda"; a Franklin je imao pravo imenovati nasljednika ako Whitmarsh umre ili napusti posao. Kad je Whitmarsh umro 1733., Franklin je imenovao Louisa Timothéa da vodi tiskaru u Južnoj Karolini. Nakon njegove smrti 1739., Franklin je imenovao svoju suprugu Elizabeth, a potom 1747. i njezina sina Petera. Zanimljivo je primijetiti da je Franklinov treći primatelj franšize bila žena, čime je Elizabeth Timothé postala prva žena izdavač u Sjevernoj Americi.<sup>14</sup>

Nakon osnivanja tiskare u Južnoj Karolini, Franklin je uspostavio niz sličnih odnosa s Jamesom Parkerom (New York); Thomas Smith i Benjamin Mecom (Antigua); James Franklin Jr. i Ann Franklin (Newport, R.I.); William Dunlap, Samuel Holland i John Henry Miller (Lancaster, Pensilvanija) i Thomas Fleet (Boston) koji su izdavali "Boston Evening Post". Osim onih čija su imena identificirana, Franklin je također sklopio odnose za rad tiskara u Dominici, Jamajci, Sjevernoj Karolini, Georgiji, Kanadi i Velikoj Britaniji. Dio Franklinove potpore dok je živio u Francuskoj pregovarajući o ulasku Francuske u američki rat za neovisnost, dolazio je od prihoda koje je zaradio od svog franšiznog sustava. Iako je Franklin možda uspostavio prvu komercijalnu franšiznu mrežu u Sjevernoj Americi, u ranoj američkoj povijesti postoje brojne reference na slične aranžmane. Robert Fulton licencirao je svoje parnjake u Sjedinjenim Državama, Engleskoj, Rusiji i Indiji; federalne i lokalne vlasti izdale su monopolističke licence/franšize za izgradnju velikog dijela nacionalne električne i prometne infrastrukture; i trgovine mješovite robe na vojnim ispostavama, prodaja stoke i druge robe bila je izgrađena na temelju licencije/franšiznog aranžmana koji je osiguravao isključiva područja i druga prava.

---

<sup>14</sup> IFA, op.cit.pristupljeno: (01.08.2022.)

Prvi moderni davatelj franšize vjerojatno je bila Martha Matilda Harper, kanadsko-amerikanka koja je 1891. započela franšizu Harper Method Shops. Sa sjedištem u Rochesteru, N.Y., uključila je u svoju franšizu za njegu kose mnoge elemente koje smo očekivali u moderan komercijalni franšizni sustav uključujući početnu i kontinuiranu obuku, brendirane proizvode, terenske posjete, oglašavanje, grupno osiguranje i motivaciju. Harper je započela svoj salonski posao 1888. godine i proširila franšizni sustav na više od 500 salona i škola za obuku na svom vrhuncu, a posljednja lokacija zatvorena je 1972. godine.<sup>15</sup>



Slika 3. Henry Ford s vlastitim automobilom

Izvor: Henry Ford the man who changed America, dostupno na:

<https://linguapress.com/advanced/henry-ford.htm>, pristupljeno: (02.08.2022.)

Proizvodnja automobila promijenila je sve u Americi. Kako su potrošači postali zainteresirani za automobile, Henry Ford, koji je u tom vremenu bio pionir masovne proizvodnje korištenjem pokretne trake u industriji, trebao je pronaći i dobar način za distribuciju svojih proizvoda. Najveću promjenu u franšizingu automobilske industrije je napravio Henry Ford.

---

<sup>15</sup> Loc.cit.

Godine 1896., William Metzger otvorio je prvu neovisnu prodavaonicu automobila. Ford je uvidio njegov uspjeh i prihvatio ideju distribucijskog sustava. Sada je uz masovnu proizvodnju imao i mrežu automobilskih franšiza, a ubrzo nakon toga posvuda su se pojavile automobilske franšize. Nakon toga, uvidio je i potrebu za servisiranjem automobila tijekom puta, pa je tako prvi kreirao liniju koja se sastoji od popravka automobila, opskrbe gorivom, mjesta za odmaranje vozača. "Sredinom 90-ih godina 20-og stoljeća, ugovor o franšizi se značajno razlikovao od početnih ugovora. Davatelj franšize je osoba koja određuje pravila, a korisnici franšize obično prihvaćaju pravila i plaćaju. Zbog sve veće popularnosti franšize, davatelji sve više smanjuju zaštitu tržišta i time dovode korisnike u teži položaj. Budući da današnji sustav franšize više nije pravo na distribuciju proizvoda, nego ono što se franšizira, većina davatelja franšiza naplaćuje vjernost (royalty)."<sup>16</sup>

Ono što se može primijetiti u počecima razvoja franšiznog poslovanja, odnosno u prvih 100 godina od spominjanja, je velika promjena od onoga što to današnji ugovor o franšizi zahtijeva. Najveća promjena je što u početku, davatelj franšize nije imao zahtjeve oko izgleda i stila preuzetog poslovanja, odnosno, svaki poduzetnik primatelj franšize imao je mogućnost izgradnje vlastitog stila. Bez obzira na jednako trgovačko ime, prodavači automobila, benzinske stanice, robne marke, nisu imale isti izgled. Franšiza istog izgleda kakva postoji danas osmišljena je od strane Ray Kroca.

"Ray Kroc je bio uspješan prodavač aparata za pravljenje milkšejka, a jedan od njegovih kupaca je bio McDonald's, prodavač hamburgera iz Californije. Kroc je bio oduševljen uspjehom McDonald's-ovih restorana i smatrao je da McDonald's može kopirati njegov način rada i postići uspjeh diljem cijeloga SAD-a. Kroc je osmislio koncept pod nazivom "trgovačko odijelo" koji obuhvaća ne samo izgled i ugođaj poslovnoga dekora, nego i svaki detalj na osnovi kojega se posluje."<sup>17</sup>

Franšizing je doživio procvat 1950-ih i 1960-ih sa širenjem robnih marki i lanaca usluga. Godine 1965. McDonald's je počeo javno prodavati dionice kada je dosegao 1000 lokacija. Tijekom istog desetogodišnjeg razdoblja, franšiza Midas Muffler Natea Shermana narasla je na 400 lokacija, Holiday Inn Kemmonsa Wilsona narastao je na 1000 lokacija, a Budget Rent A Car Julesa Lederera otvorio je svoju 500. franšizu.

---

<sup>16</sup> Mahaček, D., Lihtar, Martinko, M.: op.cit., str. 600

<sup>17</sup> Loc.cit.

Subway, najveći davatelj franšize po broju jedinica, nije započeo s franšizom sve do 1974., s otvaranjem svoje prve lokacije u Wallingfordu, Conn.<sup>18</sup>

Kada se promatra kroz povijest, upravo su ova tri poduzetnika pionira napravila najveću promjenu u kreiranju franšiznog poslovanja i omogućavanja širenja poslovanja izvan vlastitih granica. Issac Singer i njegovi partneri uspjeli su pronaći jednostavniji način da potrošači kupe njihov proizvod kroz učinkovit distribucijski sustav, Henry Ford je igrao ulogu u stvarnom dizajnu franšiznog modela. Nakon što je usavršio masovnu proizvodnju, stvorila se potreba za distribuiranjem proizvoda kroz prodajne (franšizne) mreže diljem zemlje. Doprinosi Raya Kroca povezani su s ujednačavanjem dizajna i stila.

## **2.2. Vrste i tipovi franšiznog poslovanja**

U vrlo kratkom periodu kroz povijest se razvio ovaj sveprisutni model poslovanja. Koristi se u svim sferama gospodarstva i u svim djelatnostima, neovisno o veličini. Prema tome, razvijali su se i različiti modeli franšizinga. Mnogo je čimbenika koji razlikuju svaku vrstu dostupnog modela franšize, kao što je ukupna veličina ili uvjeti korištenja poslovnog modela. "lako je moguć gotovo neograničen broj varijacija franšize, osnovni koncept franšiznog poslovanja uključuje postojanje ugovora na osnovi kojeg tvrtka davatelj franšize opskrbljuje tvrtku primatelja franšize odgovarajućim proizvodima, opremom i odgovarajućim uslugama, a tvrtka primatelja franšize prodaje te proizvode i obavlja usluge krajnjim korisnicima u skladu s uvjetima i na način koji propisuje davatelj franšize."<sup>19</sup>

"Podjele franšiznog modela moguće je napraviti ovisno o:

- prijenosu načina poslovanja,
- odnosima koji vladaju između davatelja i primatelja franšize,
- broju lokacija i pravima primatelja franšize,
- veličini i razini potrebne investicije,
- resursima potrebnim za kupnju franšize i poslovnoj sposobnosti primatelja."<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> IFA, op.cit., pristupljeno: (01.08.2022.)

<sup>19</sup> Erceg, A.: op.cit., str. 3

<sup>20</sup> Erceg, A.: op.cit., str. 3

Beshel (2001) navodi kako postoje dva osnovna tipa franšiznog poslovanja i to su:

1. franšiza proizvoda,
2. franšiza poslovnog formata.

Dok Erceg i Čičić (2013) smatraju kako ima i treći, te kao osnovne tipove franšiznog modela navode sljedeće:

- franšiza distribucije proizvoda,
- franšiza poslovnog formata,
- konverzijska franšiza.

Franšiza proizvoda je najraniji tip franšizinga. Prema ovom tipu franšize, trgovci su dobili pravo distribuirati robu za proizvođača. Pod ugovorom trgovac plaća naknadu za pravo prodaje robe zaštićene žigom proizvođača. U franšizingu distribucije proizvoda, davatelj franšize licencira svoj zaštitni znak i logo primateljima franšize ali im obično ne pruža cijeli sustav za vođenje poslovanja.

Franšizu proizvoda koristila je, možda po prvi put, korporacija Singer tijekom 1800-ih za distribuciju svojih šivaćih strojeva. Model poslovanja se najčešće vidi kod distributera bezalkoholnih pića i benzinskim postajama. Ova praksa kasnije je također postala popularna u naftnoj i automobilskoj industriji. Iako franšiza distribucije proizvoda predstavlja najveći postotak ukupne maloprodaje, većina franšize koje se danas koriste su franšize poslovnog formata.

“Franšiza distribucije proizvoda vidljiva je u poslovanjima gdje primatelj franšize obično prodaje proizvod koji je proizveo davatelj franšize.”<sup>21</sup> Distribucijske franšize usmjerene su na one proizvode gdje primatelj franšize distribuira proizvode matične tvrtke i neke povezane usluge. Matična tvrtka na ovaj način osigurava korištenje svoje robne marke bez da dijeli cijeli sustav za vođenje poslovanja. Ovim tipom franšizinga uglavnom se koriste veliki trgovcima proizvodima, a čini najveći postotak ukupne maloprodaje u SAD-u. Neki primjeri su:

- automobili i dijelovi za popravak automobila (GMC, Ford, Exxon, Goodyear gume),
- velika oprema (traktor John Deere, Caterpillar),

---

<sup>21</sup> Erceg, A: op.cit., str. 4



- računala (Dell, Asus, Hewlett Packard),
- bicikli,
- automati...

Franšizing poslovnog formata najpopularniji je od svih vrsta franšizinga i to je ono o čemu većina ljudi razmišlja kada se govori o franšizama. Primatelj franšize pod poslovnim formatom vodi svoje poslovanje pod robnom markom matične tvrtke, plus dobiva cijeli plan i program sustava pod kojim radi i plasira proizvode i usluge. Matična tvrtka pruža detaljan plan, kompletne procedure i temeljitu obuku u gotovo svakom aspektu poslovanja, kao i podršku prilikom pokretanja i tijekom cijelog životnog vijeka. "Franšizni sustavi imaju standarde koji osiguravaju minimalnu razinu poslovanja, to znači da svaka lokacija, bila ona u vlasništvu primatelja ili davatelja franšize, izgleda isto i ima isti ugođaj, a u restoranima je i okus hrane jednak."<sup>22</sup> Neki primjeri ovog tipa franšizinga su:

- brza hrana (Chick-Fil-A, McDonald's, Subway, KFC),
- restorani (Olive Garden),
- Fitness (Gym4you, Planet Fitness),
- Maloprodaja (Abercrombie & Fitch, Bath & Body Works).

Investicijska franšiza obično je posao velikih razmjera koji zahtijeva velika kapitalna ulaganja (ogromna u usporedbi s drugim opcijama franšize). Primatelj franšize zapravo je veliki investitor koji osigurava novac i menadžerski tim, ili ponekad angažira vlastitog primatelja franšize, da vodi posao. Ova vrsta franšizinga prvenstveno se koristi za ostvarivanje povrata ulaganja uz malo osobnog angažmana, kao i za mogući kapitalni dobitak na izlasku. Primjeri ovog tipa su:

- hoteli (Comfort Inn, Days Inn, Holiday Inn Express),
- veliki restorani.

Od svih nabrojanih vrsta franšiza, konverzijska franšiza je jedina hibridna. "Kod konverzijske franšize je primatelju često dozvoljeno nastaviti s korištenjem prvobitnog branda zajedno s davateljevim brandom koji kupuje. Konverzijska franšiza se najčešće koristi kod franšiza za prodaju nekretnina te kod hotelskih lanaca."<sup>23</sup> To je metoda rasta

---

<sup>22</sup> Loc.cit.

<sup>23</sup> Erceg, A., Alpeza, M.: op.cit., str. 10

franšiznih sustava pri čemu franšiza ulazi u odnos s postojećom tvrtkom i pretvara je u franšiznu jedinicu. Primatelj franšize prihvaća trgovačke znakove matične tvrtke, marketinške i reklamne programe, sustav obuke i protokole usluga klijentima. Ovo je način da postojeće tvrtke dožive brzi rast, jer primatelj franšize ne pokreće novu poslovnu ideju od nule. Osnovni posao, pa čak i određena razina klijentele, već su uspostavljeni. Nezavisna tvrtka koja ulazi u franšizni odnos također ima koristi dobivanjem snage popularnog, uspješnog brenda i svih sustava podrške koji dolaze s tim. Primjeri ove vrste franšizinga popularni su među ovim industrijama:

- električari,
- cvjećari,
- vodoinstalaterske usluge,
- posrednici u prometu nekretnina...

Erceg i Alpeza uz navedene spominju još dvije vrste franšiza i to su franšiza razvoja područja i master franšiza.

“Franšiza razvoja područja kod koje davatelj franšize (pro)daje primatelju pravo poslovanja na određenom teritoriju na kojem se primatelj franšize obvezuje aktivirati dogovoreni broj lokacija u određenom vremenskom razdoblju definiranom ugovorom.”<sup>24</sup>

“Master franšiza kod koje davatelj franšize (pro)daje master primatelju franšize pravo poslovanja na određenom teritoriju na kojem se master – franšizer obvezuje otvoriti određeni broj lokacija prema dogovorenoj dinamici. Za razliku od franšize razvoja područja, master – franšizer ima mogućnost otvaranja lokacija ili samostalno ili ih prodavati trećoj strani (pod-franšizerima). Pod-franšizeri potpisuju ugovor o franšizi jedne lokacije prema uvjetima koji su često određeni od strane davatelja.”<sup>25</sup>

Ono što pravi problem kod postavljanja vrsta franšiznog poslovanja je što u literaturi postoji mnogo različitih imena za navedene modele i vrste franšizinga, ovisno o tome koji autor ga objašnjava.

---

<sup>24</sup> Loc. cit.

<sup>25</sup> Loc. cit.

### 2.3. Ugovor o franšizingu

Mnoge zemlje imaju jedinstvena pravila franšizinga. Ugovori se obično potpisuju na razdoblje od pet do 30 godina. Na primjer, Australaska vlada smatrala je važnim uvesti franšizni kodeks kako bi se franšize zaštitile od moguće zlouporabe od strane davatelja franšize, budući da je davatelj franšize jači sudionik.

“Davatelj franšize je pravna osoba (rijeđe fizička osoba) koja prodajom franšize omogućuje primateljima franšize pravo poslovanja pod njegovim trgovačkim imenom. Zauzvrat, davatelj franšize od primatelja dobiva naknadu. Davatelji franšize javljaju se u svim veličinama i razinama iskustva. Oni mogu biti vlasnici velikih javnih ili privatnih kompanija, bivši primatelji franšize koji su prerasli svoje davatelje, itd.”<sup>26</sup> Primatelj franšize može biti bilo koja pravna ili fizička osoba, poduzetnik, odnosno investitor koji ima želju uložiti svoj kapital u razvoj karijere i povećanje profita. Primatelj posluje u svoje ime i za svoj račun.

Još jedan termin koji se spominje u ugovorima o franšiznom poslovanju je i franšizni sistem. “Franšizni sistem čine davatelj i svi primatelji njegove franšize. Na davatelju franšize je osigurati rad i rast sistema te prepoznatljivost i kvalitetu brand-a. Zahvaljujući zajedničkoj marki, franšizni sistem gradi identitet i reputaciju u očima svojih kupaca. Glavni čuvar reputacije, prepoznatljivosti i vrijednosti je davatelj franšize.”<sup>27</sup> Postavlja se jedinstveni franšizni sistem između ponuditelja franšize i primatelja franšize. Svaki franšizni sistem jedinstven je upravo za svaki ugovor i odnos između sudionika u ugovoru, a ovisi i o poslovnim uvjetima, tržištu i mnogim drugim faktorima.

Ako se pretpostavlja da je Singer prvi osmislio model franšiznog poslovanja, onda je njegov ugovor za licenciranje preteča današnjem ugovori. Kako je imao potrebu za distribucijom šivaćih mašina koje su sve više bile tražene diljem zemlje, osmislio je širenje poslovanja kroz poduzetnike na lokalnim tržištima. Singer i njegovi partneri pronašli bi poslovne ljude koji su bili zainteresirani za posjedovanje prava na prodaju Singerovih šivaćih strojeva na određenim tržištima za koje se smatralo kako bi ostvarili dobru prodaju. Nakon što bi pronašli stranke koje su željele postati nositelji licence, naplatili bi im unaprijed naknadu - naknadu za licenciranje, za pravo da prodaju

---

<sup>26</sup> Erceg, A., Alpeza, M.: op. cit., str. 13

<sup>27</sup> Loc. Cit.

strojeve. Osim toga, Singer je zahtijevao od nositelja licence da pouče potrošače kako koristiti strojeve koje su upravo kupili. Ovaj dogovor bio je dobitan. Partneri su sada imali novac koji je dolazio od naknada za licence što im je omogućilo financiranje veće proizvodnje. Vlasnici licence imali su vlastite tvrtke i prodavali su proizvod koji je željela većina kućanstava.

“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, consultingu, inženjeringu, kooperaciji, trgovačkoj koncesiji, distribuciji i sl. Iako postoje sličnosti s navedenim ugovorima, ugovor o franšizi je ugovor posebne vrste zbog specifične povezanosti već poznatih elemenata ugovora, a time i nove ekonomske svrhe ovog ugovora.”<sup>28</sup>

Kako bi ugovor bio valjan, on mora sadržavati ključne elemente koji se odnose na franšizno poslovanje. Ugovor ili licenca sastavlja se između dvije pravno neovisne stranke gdje primatelj franšize kupuje pravo reklamiranja proizvoda ili usluge, kao i korištenje zaštitnog znaka ili trgovačkog imena davatelja franšize. Primatelj franšize ugovorom dobiva pristup operativnim metodama davatelja franšize, ali se obvezuje i na plaćanje naknade, dok se davatelj franšize obvezuje na dijeljenje informacija i pružanje podrške, kao i na kontinuiranu obuku djelatnika, te u pojedinim oblicima i modelima se obvezuje i na sufinansiranje. Ovi elementi radi lakšeg razumijevanja su prikazani i u tablici 2.

Tablica 2. Princip djelovanja ugovora o franšizingu

UGOVOR O FRANŠIZINGU	
Posjeduje zaštitni znak ili trgovačko ime Pruža podršku: <ul style="list-style-type: none"> <li>– (povremeno) financira,</li> <li>– oglašavanje i marketing,</li> <li>– obuka.</li> </ul>	Koristi zaštitni znak ili trgovačko ime <ul style="list-style-type: none"> <li>– proširuje poslovanje uz podršku davatelja franšize</li> </ul>
<b>Prima naknadu</b>	<b>Plaća naknadu</b>

Izvor: izrada autora prema Beshel, B.: An Introduction to Franchising, IFA Educational Foundation, 2001, str. 1

<sup>28</sup> Erceg, A., Alpeza, M.: op.cit., str. 19

Potpisivanjem ugovora o franšizingu, primatelj franšize kupuje pravo korištenja određene trgovačke marke i profitira na temelju stručnosti i iskustva već uspostavljenog poslovnog modela. Za primatelja je to velika prednost jer ne mora brinuti o dugogodišnjoj izgradnji prepoznatljivog brenda, ne mora tražiti stručni kvalificirani tim jer to također dobije potpisivanjem ugovora, a omogućen mu je i stalni poslovni savjetnik.

Ugovorne obveze za davatelja franšize su:

- dati primatelju franšize isključivo pravo prodaje proizvoda ili usluga u prodavaonici iz ugovora prema uvjetima poslovanja,
- ustupiti primatelju pravo korištenja robnoga ili uslužnoga žiga,
- ustupiti primatelju pravo korištenja poslovnoga znanja,
- pružiti primatelju cjelovitu tehničku i komercijalnu podršku koja je sadržana u: praćenju promocijskih aktivnosti, obučavanju zaposlenika te pribavljanju dokumentacije potrebne za obavljanje djelatnosti i poslovanje prodavaonice,
- kontrolirati poslovanje prodavaonice.<sup>29</sup>

Neke ugovorne obveze primatelja franšize su:

- da će prodavati robu/proizvode nabavljenu od davatelja franšize, najviše osamdeset posto od ukupno ostvarenoga prometa,
- da će koristiti sva prava i poštivati sve obveze iz ugovora,
- da neće prodavati proizvode izvan svoga ugovornoga područja,
- da se neće angažirati u sličnom načinu poslovanja izvan ugovornoga područja za vrijeme trajanja ugovora ili nakon prestanka ugovora najdulje tri godine,
- da će se maksimalno angažirati u prodaji roba i obavljanju usluga.<sup>30</sup>

Svakako je preporuka prije potpisivanja ugovora, angažirati odvjetnika ili savjetnika kojem tvrtka vjeruje, da provjeri kredibilitet sastavljenog ugovora. Ovaj oblik ugovora izrazito je specifičan pa se preporuča angažirati odvjetnika koji se specijalizirao za franšizno poslovanje i koji poznaje zakone i regulative o tržišnom

---

<sup>29</sup> Mahaček, D., Lihtar, Martinko, M.: op.cit., str. 604

<sup>30</sup> Loc. Cit.

natjecanju, zakon o zaštiti intelektualnog vlasništva kao i franšizna pravila u pojedinim zemljama koje su izvan EU i prema tome su drugačije regulirane.

“Ugovor o franšizingu jedan je od neimenovanih ugovora, odnosno, spada u one čija sadržina i forma nije posebno regulirana građanskim pravom. Ugovorne strane relativno slobodno mogu oblikovati njegov sadržaj.”<sup>31</sup>

#### **2.4. Pravna regulacija franšize u SAD-u i Hrvatskoj**

“Ugovor o franšizi oblikovan je u praksi američkih sudova, i to u sporovima o povredama zabrana prava konkurencije. Trenutačno je jedini propis o franšiznom poslovnom modelu u Sjedinjenim Američkim Državama administrativne prirode. To su jednoobrazna pravila koja propisuju sadržaj obrasca ponude franšize i poznata su pod nazivom Uniform franchise offering circular – Ponuda za sklapanje ugovora o franšizi, odnosno od 2008. godine Franchise Disclosure Documents – Dokumenti za procjenu franšize.”<sup>32</sup> Ovim regulacijama, davatelj franšize obavezan je predati sve relevantne informacije primatelju franšize prije popisivanja ugovora, kako bi primatelj franšize prema transparentnim podacima procijenio vrijednost franšize i donio odluku o sklapanju partnerstva. Ono što se ne može otkriti u ovakvim ugovorima je informacija o potencijalnom profitu i dobiti, ugovorom to nije obavezna informacija koju davatelj franšize mora podijeliti s potencijalnim investitorima. Što je za neke možda najvažnija informacija.

Svrha propisa o nepodnošenju informacije o profitu je zaštita primatelja od lažnih informacija. Davatelj bi obmanjujućom informacijom o potencijalnom profitu lako mogao navesti primatelja na kupnju franšize, što bi dovelo do gubitka uloženog kapitala.

Ugovor o franšizi se u hrvatskom zakonodavstvu prvi puta spominje 1996. godine u Zakonu o trgovini. Iako se koristi pojam Ugovora o franšizi, daljnji elementi su ostali nepotpuni i zakonski neuređeni, a daljnjim razvojem Ugovora o franšizi bavila se poslovna praksa. Put do razvoja ugovora o franšizingu koji se danas koristi je bio dug i najviše se naučilo na greškama. Poslovna praksa je morala sama raditi na svim elementima, do nekih rješenja je tek došla nakon što je uvidjela da određene stvari radi

---

<sup>31</sup> Franchising.hr: Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, dostupno na: <https://franchising.hr/clanak/292/hrvatska-udruga-za-fransizno-poslovanje/>, pristupljeno: (09.08.2022.)

<sup>32</sup> Erceg, A., Alpeza, M.: op. cit., str. 17

krivo s lošim rezultatima. Postavljanje valjanog ugovora u Hrvatskoj još traje i kontinuirano se radi na njegovom poboljšanju kako bi sve strane u ugovoru bile zadovoljene. Kao i sa svim ostalim zakonima i regulacijama u Hrvatskoj, i zakon o franšiznom poslovanju ide retroaktivno, kada je sve već određeno. Obzirom da Hrvatska kao članica EU mora pratiti pravne regulacije koje su postavljene na razini EU, u manjku odgovora koji poduzetnicima trebaju, okreću se regulacijama koje su postavljene na razini EU.

Iako je ovo poslovni model koji je sve popularniji, stvara velike profite i razvija gospodarstva, zakon o franšiznom sustavu nije konkretno uređen, što nije samo situacija u Hrvatskoj, veći u mnogim drugim pravnim sustavima. "Prema odredbama članka 21. Zakona o trgovini<sup>1</sup> 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 se samim time u hrvatskom zakonodavstvu više ne spominje franšizni poslovni model."<sup>33</sup>

Obzirom da Ugovor o franšizingu nije definiran u hrvatskom zakonodavstvu, praksa je pribjela korištenju Europskog etičkog kodeksa kao glavnu smjernicu prilikom sklapanja i raskidanja Ugovora o franšizingu.

---

<sup>33</sup> Erceg, A., Alpeza, M.: op. cit., str. 18

### 3. PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZNOG POSLOVANJA

Franšizni poslovanje ugovor je između primatelja i davatelja franšize, prema tome, obje strane imaju svoje koristi od započinjanja poslovanja, međutim, franšiza je posebno korisna za primatelja franšize.

Franšizna poslovanja nisu korisna samo za primatelja i korisnika franšize, nego i za ekonomiju zemlje u cijelosti. Uspješne franšizne marke stvaraju radna mjesta. Dok su neka poduzeća morala smanjiti svoju radnu snagu s godinama, industrijalizacijom i u kriznim vremenima, mnoga franšizna poslovanja uspjela su ostati otvorena, profitabilna, a uspjela su i proširiti se i zaposliti više radnika. Budući da franšiza ima stabilan, uspješan poslovni sustav i dosljedne proizvode ili usluge, veća je vjerojatnost da će nastaviti privlačiti kupce.

Već je naglašavano kako investitor ima puno veću šansu uspjeti kao primatelj franšize nego što bi to bio kao samostalni poduzetnik s vlastitim poslovanjem, u kojem je to omjeru, prikazano je u tablici 3. Alpeza i Erceg (2013) su to dobro objasnile "Franšiza predstavlja model rasta poduzeća koji značajno smanjuje neizvjesnost u najrizičnijim fazama rasta: pokretanju poduzeća i fazi brzog rasta. Zbog prepoznatih prednosti u primjeni franšiznog modela poslovanja i za poduzetnike početnike i za uspješna poduzeća s potencijalom rasta, franšizno poslovanje već se desetljećima uspješno primjenjuje u razvijenim zemljama."<sup>34</sup> Razloga zašto je to tako ima mnogo. Jedan od njih je i što franšizne tvrtke posluju za sebe, ali ne i same za sebe. Franšizne tvrtke imaju prednosti jer primateljima franšize pružaju korporativni sustav uspjeha, te nisu prepuštene same za sebe, da razmišljaju što učiniti u kriznim situacijama. Svi pokušaji djelovanja i pogreške, netko je u franšiznom sustavu već napravio pa je reakcija na probleme vrlo brza, a kontinuirano se radi i na izbjegavanju pogrešaka. Cijela struktura i sustav podrške dokazano funkcionira, čineći franšizu daleko manje rizičnom od kreiranja samostalnih poslovnih projekata. Nadalje. Tijekom financijske krize ili neke druge krize koja može zahvatiti lokalno ili svjetsko tržište, primatelji franšize nisu sami. Biti dijelom franšiznog brenda za primatelja znači imati čvrst tim na koji se može osloniti u bilo kojem trenutku. U timu je moguće razmjenjivati najbolje prakse i poslovne tehnike kako bi lakše i jednostavnije prebrodili neočekivane i

---

<sup>34</sup> Erceg, A., Alpeza, M.: op.cit., str. 5



društvene promjene, što bi samostalni poduzetnik mora napraviti sam. U tome leži snaga poduzetničke mreže.

Tablica 3. Usporedba stopa uspješnosti samostalnih

	Korisnik franšize	Samostalni poslovni subjekt
Nakon 1. godine poslovanja	97%	62%
Nakon 5. godine poslovanja	92%	23%
Nakon 10. godine poslovanja	90%	18%

Izvor: Štimac, H.: Strategije ulaska na inozemno tržište, dostupno na:

<http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-na-inozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2020/10/6.-predavanje.pdf>, pristupljeno: (09.08.2022.)

### 3.1. Prednosti i nedostaci za davatelja franšize

“Za davatelja franšize brojne su prednosti ulaska u franšizno poslovanje, a neke od najbitnijih su:

- brzo širenje,
- racionalizacija ulaganja i rizika,
- koristi od lokalnog poznavanja tržišta primatelja franšize,
- veća motiviranost primatelja franšize za generiranje prihoda (working for yourself, but not by yourself).<sup>35</sup>

Jedna od najvećih prepreka za širenje malih poduzeća je kapital, za svako širenje je potrebna investicija. I dok postoji nekoliko opcija za poslovne zajmove, one ne uspijevaju uvijek. Međutim, franšizno širenje poslovanje će oduzeti nešto vremena i novca, a ima potencijal da ostvari veliki profit u obliku franšiznih naknada. Posao se širi kako kapital postaje dostupan od primatelja franšize umjesto da se zadužuje putem zajmova. Davatelj franšize također dijeli minimalan rizik s primateljem franšize jer primatelj franšize stavlja svoje ime na ugovor s čime se smanjuje ukupna odgovornost franšize.

<sup>35</sup> Erceg, A., Alpeza, M.: op.cit., str. 14

Otvaranje prve poslovne jedinice je skupo i dugotrajno. Otvaranje druge jedinice može biti gotovo jednako teško. Kada se taj teret podijeli s drugim vlasnikom tvrtke, to čini proces učinkovitijim i skida teret s početnog vlasnika tvrtke. Pokretanje franšize može učiniti otvaranje više lokacija puno jednostavnijim procesom.

Nadalje, jedan od velikih stresova koje ima vlasnik tvrtke je zapošljavanje i upravljanje zaposlenicima. Kao davatelj franšize, jedina podrška koju davatelj mora pružiti je obuka i prijenos poslovnog znanja. Davatelj franšize nema utjecaja na upravljanje, zapošljavanje i otpuštanje zaposlenika. Ovakav minimalni nadzor zaposlenika omogućuje davatelju franšize da se usredotoči na rast poslovanja umjesto na svakodnevne operacije.

Jedna od mnogih prednosti franšizinga je povećana svijest o robnoj marki. Što brand ima više lokacija, to je više ljudi koji su svjesni postojanja branda. Što više kupaca upozna i zavoli marku, to marka može biti profitabilnija i uspješnija. Ova povećana svijest o robnoj marki franšize na više lokacija može biti vrlo korisna za davatelja franšize i njihove primatelje koji će kupiti dobro uhodano poslovanje.

Dok davatelji franšize ostvaruju puno koristi od pokretanja franšize, postoje i neki nedostaci koje treba uzeti u obzir:

1. gubitak potpune kontrole nad markom - kada vlasnik tvrtke otvori neovisnu tvrtku, on zadržava potpunu kontrolu nad svojim brandom i svakom odlukom koja se događa unutar tvrtke. Kada davatelj franšize dopusti primatelju franšize da otvori tvrtku pod njegovim brendom, on daje (zapravo, prodaje) dio kontrole nad brendiranjem svog malog poduzeća. Iako bi ugovor o franšizi trebao sadržavati snažne odredbe i pravila za usmjeravanje odluka koje donosi primatelj franšize, primatelji franšize neće biti klonovi. Oni će razmišljati i ponašati se drugačije, a brend bi zbog toga mogao patiti.
2. povećana mogućnost pravnih sporova – svaki put kada se sastavlja poslovni ugovor s partnerom, postoji rizik od ulaska u pravne sporove. Dok bi dobro sastavljen i od strane pravnika odobren ugovor o franšizi trebao ograničiti mnoge mogućnosti pravnih sporova između davatelja i primatelja franšize, ti su sporovi ipak mogući. Svi pravni sporovi koji se moraju riješiti medijacijom ili putem sudskog sustava iziskuju vrijeme i novac, što umanjuje uspjeh franšize.

3. početno ulaganje - dok se mnogo razgovora posvećuje početnom ulaganju koje primatelj franšize mora napraviti u franšizu, pritom se zanemaruje početni trošak koji preuzima davatelj franšize. Kada davatelj franšize započne s franšizom, postoji početni trošak koji je neizbježan kako bi posao započeo s radom. Davatelj franšize mora osigurati da je ugovor o franšizi jasno napisan i pregledan od strane odvjetnika s iskustvom u franšiznom pravu. Također se preporuča angažirati konzultanta za franšizu za stručnost tijekom ovog procesa. Pokretanje franšize zahtijeva početno ulaganje vremena i novca od strane davatelja franšize.
4. državne regulative – iako to nije potpuni nedostatak, suočavanje s zakonima i regulacijama koji se moraju ispuniti mogu biti smetnja za davatelja franšize, ali također zahtijevaju vrijeme i trud davatelja franšize da ih ispuni. Tu su i zakoni različitih država koje je potrebno poštovati. Ovo može biti dugotrajan proces, ali se može olakšati uz stručno vodstvo.<sup>36</sup>

### **3.2. Prednosti i nedostaci za korisnika franšize**

Naravno, prednosti i nedostaci franšize ne odnose se samo na davatelja franšize. Primatelj franšize također treba odvagnuti prednosti i nedostatke prije nego što se odluči investirati u ovaj poslovni model. U daljnjem tekstu slijede različite prednosti koje franšizno poslovanje omogućava korisniku franšize:

1. franšiza olakšava početak rada jer primatelj franšize dobiva dobro razrađen poslovni model, koji je testiran na tržištu i utvrđeno je da funkcionira. Zato je preuzimanje franšize mnogo sigurnija opcija u samom začetku za poduzetnika od kreiranja vlastitog brenda koji tek treba zavladatai tržište.
2. Smanjuje šanse za neuspjeh. Ovdje je važno spomenuti da manje od 10 posto svih franšiza propadne. U dramatičnoj suprotnosti s ovim je činjenica da dva od svakih pet poduzetnika koji počnu sami propadaju unutar tri godine, a osam od svakih deset propada unutar deset godina.
3. Dobro uspostavljena franšiza sa sobom donosi vrlo važnu prednost priznanja. Mnoge nove tvrtke doživljavaju slabe mjesece ili godine nakon pokretanja. Uz dobro testiranu franšizu, ovo razdoblje agonije može se svesti na samo tjedne,

---

<sup>36</sup> Lauckner, S.: Advantages and Disadvantages of Franchising, 2022, dostupno na: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/advantages-of-franchising>, pristupljeno: (09.08.2022.)

ili možda samo na nekoliko dana. Čak i u teškim vremenima, prepoznatljive robne marke imaju prednost kada je u pitanju privlačenje kupaca. Velika je prednost biti dio nacionalnog franšiznog brenda koji osigurava prepoznatljivost imena. Franšizni brandovi poznati su po dosljednosti i kvaliteti, a to rezultira nacionalnim i lokalnim povjerenjem u proizvod ili uslugu.

4. Franšiza također može povećati kupovnu moć primatelja franšize. Jer, biti dio velike i to također vlasničke organizacije znači plaćati manje za razne stvari kao što su zalihe, oprema, inventar, usluge, osiguranje i tako dalje. To također može značiti dobivanje bolje usluge od dobavljača zbog važnosti organizacije.
5. Davatelj franšize redovno radi istraživanje tržišta kojem primatelj franšize ima pristup i time ostvaruje korist.
6. Primatelj određene franšize ima povlaštenu ulogu na određenom području.<sup>37</sup>

Primatelji franšize imaju koristi od nižih troškova kroz kupnju velikih količina, odnosno kroz ekonomiju razmjera. Kupnja veće količine proizvoda i stvaranje zaliha za mrežu primatelja franšiza, količinski smanjuje trošak cjelokupne logistike. Partneri franšize dijele troškove dopreme do zajedničkog logističkog centra, ali i skraćuju vrijeme u dijeljenju informacija o potrebama tržišta. Ova mogućnost, tijekom krize bilo koje vrste, može napraviti veliku razliku u ostvarivanju konkurentnosti na tržištu. Primatelji franšize često također imaju prednost nove tehnologije i softvera koje im pruža marka franšize kako bi mogli učinkovitije pratiti narudžbe, navike kupaca i proces kupnje.

Iako postoji mnogo ključnih prednosti za korisnika koje se povezuju s pokretanjem franšiznog poslovanja, ovaj model svakako ima svoje loše strane. Glavni nedostaci povezani s franšizingom su:

1. Za razliku od poduzetnika koji pokreću vlastiti posao, primatelji franšize nemaju tu priliku i mogućnost biti maksimalno kreativni u svom poslu, posebno u slučaju franšize poslovnog formata. Korisnici franšize moraju raditi prema poslovnom formatu koji je dao davatelj franšize i isključivo kako je navedeno u ugovoru. Jedan klasičan primjer reguliranja u franšizingu može se pronaći u poslovnom formatu restorana McDonald's. Iako nekada zvuči dobro da netko drugi

---

<sup>37</sup> Franchising: Types, Advantages and Disadvantages, dostupno na: <https://www.yourarticlelibrary.com/business/franchising-types-advantages-and-disadvantages/41231>, pristupljeno: (09.08.2022.)

kontrolira cijeli tijek poslovanja, tu se gubi i vlastita sloboda. Kada je riječ specifično o McDonald's restoranima brze hrane, u svojim ugovorima oni dopuštaju vrlo malo operativne širine, njihove upute za rad idu toliko u detalj da se točno zna cijeli proces pripreme hrane i koliko se vremenski što priprema. Njihova želja nije obeshrabriti korisnika franšize, nego utjecati na rad svakog restorana tako da svako prodajno mjesto ima potpuno jednaku ponudu, ujednačenu, i prema onome kako oni smatraju ispravnu.

2. Primatelj franšize osim što je operativno i kreativno ograničen, može biti i geografski ograničen. Naime, s preuzimanjem franšiznog poslovanja, stavljaju se mnoga ograničenja u poslovanju.
3. Prilikom daljnjeg poslovanja, za svako odluku se prvo moraju usuglasiti s davateljem franšize, na to se odnosi i moguća prodaja ili prepuštanje poslovanja članu obitelji.
4. Ako davatelj franšize doživi propast, za očekivati je da i primatelj franšize ima istu sudbinu.
5. Još jedan nedostatak s kojim se mnogi primatelji franšize susreću i kojeg navode kao ključnim kod odluke hoće li pokrenuti samostalno poslovanje ili franšizno je mogućnost prekida ugovora i otkupa prodajnog mjesta nakon otkupa. Naime, prodavatelj ugovora, kao i korisnik, može prekinuti ugovor ako smatra da nije zadovoljan, s tim na umu, korisnici često strahuju od neobnavljanja franšiznog aranžmana.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Loc. Cit.

## 5. STRATEGIJE ULASKA NA STRANA TRŽIŠTA

Ne postoji jedna strategija izvoza koja će svima omogućiti uspjeh. Kod odabira izvoza potrebno je dobro procijeniti vlastito poslovanje, kao i istražiti tržište zemlje u koju se planira izvoziti i prema tome odabrati vrstu izvoza. U početku je najbitnije ispitati sve metode i kanale izvoza kako bi se mogla odabrati odgovarajuća strategija.

Kada se govori o izvozu robe i usluga, izvoz se dijeli na:

- izravni izvoz – poduzeće samostalno, odnosno bez posrednika, vrši prodaju uvozniku ili kupcu na inozemnom tržištu,
- neizravni izvoz - odvija se posredstvom neovisnih posrednika, poduzeće svoju robu prodaje domaćim izvoznim trgovcima koji istu prodaju u inozemstvu.<sup>39</sup>

Kako bi se odabralo jedno od načina izvoza, tvrtka se mora zapitati o sljedećim čimbenicima:

- od koga (gdje) potencijalni kupci kupuju,
- koji bi tip posrednika bio potreban da tvrtka do njih,
- koji je tip posrednika dostupan i dominantan u djelatnosti na ciljnom tržištu,
- koliko resursa tvrtka izdvojiti za širenje tržišta,
- koju razinu kontrole tvrtka želi zadržati aktivnostima vezanim uz izvoz,
- ako tvrtka razmatra otvaranje predstavništva ili podružnice, koji oblici pravnih osobnosti postoje i o kojim regulatornim ograničenjima je dobro razmišljati,
- planira li tvrtka koristiti vlastite resurse potrebne za rješavanje poreznih i pravnih pitanja ili angažirati lokalne stručnjake.<sup>40</sup>

Posredan izvoz je proces prodaje proizvoda posredniku (rade u ime i za račun nalogodavca/izvoznika), koji će zatim proizvode tvrtke partnera prodati izravno kupcima ili veletrgovcima uvoznicima. Kod odabira posrednika, najlakši način je pronaći ga u vlastitoj zemlji. Ovakav oblik poslovanja ima svoje prednosti, jer jednom kada tvrtka proda svoje proizvode posredniku, tvrtka više nije odgovorna za plaćanje od inozemnih kupaca, kao ni za daljnju logistiku, dobivanje dozvola, nego svu ovu

---

<sup>39</sup> Mentorica.biz: Strategija ulaska na strana tržišta, dostupno na: <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/pr-i-marketing/strategija-ulaska-strana-trzista-24/>, pristupljeno: (09.08.2022.)

<sup>40</sup> HBOR: Ulazak na tržište, dostupno na: <https://izvoz.hbor.hr/izvozni-vodic/ulazak-na-trziste/>, pristupljeno: (09.08.2022.)

odgovornost preuzima posrednik. Korištenje posrednika model je koji se preporučuje tvrtkama koje do tada nisu imale iskustva u izvozu. Sve prednosti i nedostaci ove strategije vidljive su u tablici 4. Odluka o korištenju modela neizravnog izvoza, odnosno preko posrednika, uvelike ovisi o postavljenim ciljevima, resursima i vrsti poslovanja i industriji u kojoj se tvrtka nalazi. Poslujući s pouzdanom logističkom tvrtkom koja poznaje nedostatke neizravnog izvoza i pokušava ih izbjeći, stvara dobre predispozicije za uspjeh.

Tablica 4. Prednosti i nedostaci korištenja posrednika

<b>PREDNOSTI POSREDNIKA</b>	<b>NEDOSTACI POSREDNIKA</b>
Profesionalne usluge stručnjaka za prodaju i izvozne postupke	Profit im je osnovni motiv pa će se baviti onim proizvodima/uslugama koji donose najveću dobit u kratkom roku
Posrednici poznaju strana tržišta i imaju dobre poslovne veze	Opasnost da se dobar imidž proizvoda pripíše posredniku – gubi se prilika izgradnje izravnog odnosa s krajnjim kupcima
Mogu uspješno pronaći tržište za određeni proizvod/uslugu	Moguć sukob interesa zbog istovremenog zastupanja vaše konkurencije
Isključuje troškove širenja kapaciteta vlastitog prodajnog tima	

Izvor: HBOR: Ulazak na tržište, dostupno na: <https://izvoz.hbor.hr/izvoznivodic/ulazak-na-trziste/>, pristupljeno: (09.08.2022.)

Neposredan izvoz, odnosno izravni izvoz, model je poslovanja koji zahtjeva puno više vremena, resursa, kao i ljudskih kapaciteta nego što je to u posrednom izvozu. Neposredan izvoz podrazumijeva direktno poslovanje s kupcem proizvoda, bez posrednika koji se nalazi u sredini i razdvaja. Tvrtka je u ovom modelu odgovorna za cijeli proces od proizvodnje do prodaje, što uključuje distribuciju, logistiku, daljnje odnose s kupcima. S jedne strane puno su veći troškovi jer cijeli proces tvrtka radi sama, ali je i veća dobit jer se ne dijeli na posrednika. Sve prednosti i nedostaci u neposrednom izvozu vidljivi su u tablici 5.

Tablica 5. Prednosti i nedostaci neposrednog izvoza

<b>PREDNOSTI NEPOSREDNOG IZVOZA</b>	<b>NEDOSTACI NEPOSREDNOG IZVOZA</b>
Profit ostaje u matičnom poduzeću	Potreba velika početna ulaganja
Puna kontrola nad distribucijom i promocijom proizvoda	Veći rizik
Upoznaje se strano tržište	Opasnost da proizvođač ne posjeduje odgovarajuće znanje
Stvaraju se trajni kanali distribucije	Potrebno puno vremena da se postigne odgovarajući volumen prodaje
Imidž se pripisuje proizvođaču	

Izvor: HBOR: Ulazak na tržište, dostupno na: <https://izvoz.hbor.hr/izvoznivodic/ulazak-na-trziste/>, pristupljeno: (09.08.2022.)

Osim izravnog i neizravnog izvoza, kako bi internacionalizirali poslovanje, poduzetnici se mogu odlučiti i na neku od strategija za izvoz, a to su:

- Licenciranje - davatelj licence, odnosno domaća tvrtka, temeljem licenčnog ugovora izdaje dozvolu inozemnoj tvrtki da koristi proizvodni proces, zaštitni znak, patent, poslovnu tajnu ili neku drugu vrijednost, a korisnik licence za ta prava domaćoj tvrtki isplaćuje tantijeme ili naknadu za korištenje.
- Međunarodna franšiza – poseban je oblik licence, odnosno poslovne suradnje između davatelja franšize, afirmiranih međunarodnih poduzeća i korisnika franšize koje čini više manjih poduzeća iz različitih zemalja. Kao korisnici franšize obično se javljaju mala i srednja poduzeća koja svoj opstanak na tržištu vide u suradnji s međunarodnim poduzećem.
- Zajedničko ulaganje - predstavlja kompleksan poslovni odnos između dviju ili više kompanija iz različitih zemalja. Partneri, odnosno kompanije udružene radi zajedničkog posla, dijele ne samo dobit, već i rizik te kontrolu nad poslovanjem.
- Direktno ulaganje - predstavlja najkompleksniji oblik uključivanja na strano tržište. Ova strategija za poduzeće je najrizičnija te zahtijeva veliku razinu ulaganja. Kompanije koje se odluče na ovaj poslovni potez mogu oformiti vlastitu proizvodnju, odnosno osnovati vlastito poduzeće u stranoj zemlji ili pak



preuzeti većinsko ili potpuno vlasništvo nad kompanijom koja posluje na stranom tržištu.<sup>41</sup>

### 5.1. Licenciranje kao strategija ulaska na strano tržište

“Korisnik licence, uz relativno niska ulaganja, dobiva pristup resursima inozemnog partnera kao što su marka proizvoda ili usluge, poslovni i tehnološki procesi, iskustvo, patent itd. Istodobno, inozemni partner davanjem licence ostvaruje pravo pristupa na njemu novo tržište. Ovaj model koristan je pri izbjegavanju rizika razvoja proizvoda, ali i samog tržišta, jer koristi iskustvo tvrtke s već razvijenim proizvodom i tržištem. Licence su dobar način za internacionalizaciju manjih poduzeća koja nemaju dovoljno kapitala, ali ni međunarodnog iskustva.”<sup>42</sup>

Tablica 6. Pregled licence

Uvjeti koji pogoduju licenci	Prednost	Nedostaci
Barijere pri uvozu i ulaganju	Smanjuje rizik i ulaganje	Nedostatak kontrole nad korištenjem sredstava
Pravna zaštita je moguća u ciljnom okruženju	Brzina ulaska	Korisnik licence može postati konkurent
Niski prodajni potencijal u ciljnoj zemlji	Mogućnost zaobilaznja trgovinskih barijera	Preljevanje znanja
Velika kulturna udaljenost	Visoki ROI	Vremensko razdoblje licence je ograničeno
Korisniku licence nedostaje sposobnost da postane konkurentan		

Izvor: Štimac, H.: Strategije ulaska na inozemno tržište, dostupno na:

<http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-na-inozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2020/10/6.-predavanje.pdf>, pristupljeno: (09.08.2022.)

<sup>41</sup> Mentorica.biz: op. cit., pristupljeno: (09.08.2022.)

<sup>42</sup> HBOR: op. cit., pristupljeno: (09.08.2022.)

## 5.2. Franšizing kao strategija ulaska na strano tržište (međunarodni franšizing)

Franšiza je model poslovanja putem kojeg mnoga poduzeća ostvaruju velik uspjeh diljem svijeta. "Franšiza se obično odnosi na prijenos modela poslovanja i organizacije, robne marke, zaštitnog znaka, sustava upravljanja i marketinškog modela (ukupni know-how) u zamjenu za dogovoreni oblik naknade. Često se poistovjećuju s licencom – mnogi tumače kako je riječ zapravo o posebnoj vrsti licenciranja prava intelektualnog vlasništva."<sup>43</sup> Iako se često mijenja za oblik licenciranja, franšiza je zapravo puno kompliciraniji model. Za primatelja franšize, to znači da postoji mogućnost za vrlo brzim povratom uloženog kapitala uz nizak rizik, ali znači i da će primatelj imati vrlo malu kontrolu nad poslovanjem, nemogućnost kreativnog izražavanja i vlastitog izražavanja.

Franšizing kao poslovni model internacionalizacije poslovanja optimalan je izbor za sve one:

- Za poslovne subjekte koja imaju dugo stabilno profitabilno poslovanje,
- Za poslovne aktivnosti utemeljene na unikatnom ili neobičnom konceptu,
- Za poslovne aktivnosti koje mogu biti privlačne na različitim tržištima,
- Za poslovne aktivnosti koje su relativno jednostavne i jeftine za provođenje,
- Za poslovne aktivnosti koje se lako "kopiraju".<sup>44</sup>

Međunarodna franšiza funkcionira na isti način kao i franšiza, ali davatelj franšize prodaje prava ili potpunu franšizu primateljima franšize sa sjedištem u prekomorskim zemljama. Prema Delaney (2018), međunarodni franšizing je strateški način smanjenja ovisnosti o domaćoj potražnji i razvoj novih, budućih centara prihoda i profita diljem svijeta. Globalno širenje robne marke putem franšizinga uključuje nizak rizik, zahtijeva minimalna ulaganja i nudi velik potencijal povećanja mogućnosti skaliranja. Osim ulaska na nova prekomorska tržišta s dodatnim kupcima, međunarodna franšiza također može ponuditi ono što je već spomenuti u radu prije, i to su vlasnici master franšiza. Ti pojedinci obično jako dobro razumiju zemlju domaćina, političke i birokratske probleme i najkvalitetnije će znati reagirati u kriznim

---

<sup>43</sup> HBOR: op. cit., pristupljeno: (09.08.2022.)

<sup>44</sup> Štimac, H.: Strategije ulaska na inozemno tržište, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-na-inozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2020/10/6.-predavanje.pdf>, pristupljeno: (09.08.2022.)

situacijama. Master franšizer omogućuje davatelju franšize međunarodno širenje bez potrebe za fizičkim radom i upravljanjem njegovim prekomorskim podružnicama/lokacijama, prepuštajući naporan posao pouzdanim lokalnim primateljima franšize.

### **5.3. Koraci od pronalaska franšizne investicije do izlaska na strano tržište**

Jednom kada poduzetnik počne razmišljati o izlasku na strano tržište, potrebno je krenuti od analiziranja vlastitog poslovanja s ciljem utvrđivanja kako bi poslovanje izgledalo na međunarodnom tržištu. Kako bi dobio odgovor na to pitanje, postavlja se nekoliko ključnih pitanja:

- realno dogovoriti na pitanje ima li poslovanje šanse djelovati na međunarodnom tržištu,
- ako ima, postoji li ta šansa u više zemljama na svijetu ili samo u pojedinima?

Jednom kada se utvrdi da tvrtka ima potencijala za širenje, najbolje je krenuti širenje u zemljama koje su najslabije po kulturi, ali i najbliže zbog troškova. Za početak je prvo potrebno utvrditi koje su to zemlje u kojima će tvrtka imati najbolju šansu za uspjeh. Najpametnije rješenje je širiti se postepeno, zemlja po zemlja, a ne više zemalja u isto vrijeme. Kada je riječ o Hrvatskoj i hrvatskim poduzećima, sasvim je logično da će se prvo širenje odvijati u zemljama Balkana, obzirom da na tom području već postoje kontinuirani poslovni odnosi.

Vrlo je važno napraviti potpunu analizu vlastitog poslovanja prije odluke na širenje iz razloga što, iako franšiza i ugovor o franšizi štite poslovni odnosi o omogućuje uspjeh i primatelju i davatelju, franšizno poslovanje nosi i određene rizike.

Prije izlaska sa vlastitog tržišta, osnovno što tvrtka treba napraviti je registrirati zaštitni znak. Većina tvrtka ima registriran zaštitni znak u svojoj zemlji, jer dok su poslovale na domaćem tržištu i u tom trenutku razmišljale samo o širenju unutar granica, samo to je i bilo dovoljno. Međutim, jednom kada se pokrene pitanje širenja na međunarodnom tržištu, to nije dovoljno. Taj proces traje relativno dugo i preporuča se započeti ga što prije. Europske zemlje u ovom području imaju prednost jer se na jednom mjestu može registrirati žig koji je pravovaljan na širem području. Dio je to strategije Europske unije koja je imala za cilj omogućiti svim tvrtkama na svom području nesmetano i jednostavno širenje. Kako je franšizno poslovanje sve popularniji

oblik poslovanja, sve više tvrtki na području EU i ima želju širiti se u više zemalja, pa je i sam proces jednostavan i brz. No, ako tvrtka uvidi kako njihovo poslovanje ima potencijala razvijati se i na međunarodnom tržištu izvan EU, tada će biti potrebno registrirati žig na međunarodnoj razini. Problem se može pojaviti ako na međunarodnom tržištu već postoji žig koji je registriran i zaštićen. Zanimljivo je kako se upravo u tom problemu našao i proizvođač brze hrane Burger King. Jednom kada je odlučio svoje poslovanje prošiti na područje Australije, otkrili su da na tom prostoru već postoji tvrtka koja posluje s tim imenom. Obzirom da se tvrtka nije htjela odreći svoga imena, Burger King je za područje Australije morao osmisliti novo ime. Hungry Jack's je novo ime s kojim se predstavlja u Australiji, i iako je ime potpuno drugačije, vizualni identitet i poslovni format, kao i ponuda hrane, jednaka je Burger Kingu.

Sljedeći korak je priručnike, ugovore i programe obuke prevesti na engleski jezik. Svu dokumentaciju koju je tvrtka imala za područje vlastite zemlje, sada je potrebno prevesti na engleski jezik, ili jezik države u koju se ima namjeru širiti. Najčešće se svakako savjetuje prevođenje na engleski jezik, obzirom da je to univerzalni poslovni jezik. Prilikom prevođenja, može se još jednom proći i provjeriti sva dokumentacija, iskontrolirati jesu li svi papiri u skladu sa zakonima i običajima zemlje u koju namjeravaju napraviti širenje. Ovo je jedan od onih koraka koji je jako zahtjevan i dugotrajan, ali neizbježan.

Prilikom izlaska tvrtke na strano tržište s franšiznim poslovanjem, moguće je odabrati jednu od tri strategije izlaska:

1. davatelj franšize treba procijeniti koliko će udaljenost između matične tvrtke i franšiznih partnera utjecati na kvalitetu suradnje. Na primjer, hoće li davatelj franšize moći isporučiti proizvode primateljima na vrijeme; te hoće li moći uspješno kontrolirati rad i pružati podršku primateljima franšize.
2. treba uzeti u obzir veličina tržišta na koje tvrtka ulazi. Ako se radi o manjoj zemlji, bolje je pronaći jednog lokalnog partnera koji će postaviti temelje za daljnji razvoj franšizne mreže ili partnera koji može samostalno otvoriti više poslovnica. U velikim zemljama organizacija je složenija i zahtijeva puno više vremena i planiranja, te će stoga primateljima trebati više potpore davatelja franšize.
3. Konačno, davatelj franšize treba odrediti koju će financijsku strategiju primijeniti. Je li mu cilj ostvariti profit isključivo prodajom koncepta, naplaćujući dijeljenje know-how-a i branda? Ili želi imati dugoročnu ulogu na inozemnom tržištu i

ostvarivati profit naplaćivanjem redovitih franšiznih naknada za podršku i marketing? Ili planira zaraditi prodajom svojih proizvoda primateljima franšize?<sup>45</sup>

Ako je zemlja u koju se tvrtka nastoji širiti manja, onda se u pravilu započinje s izravnom franšizom gdje se pronalazi jedan ili više pojedinačnih primatelja franšize koji samostalno kao partneri otvaraju svoju poslovnicu, a ako je riječ o većem tržištu, onda je moguće ići s jednim primateljem franšize koji će otvoriti prvi vlastitu poslovnicu, ali i nastaviti prodavati franšizno poslovanje drugim poduzetnicima u zemlji. Takav poduzetnik je lokalni partner zadužen za širenje i brigu o razvoju.

Kako niti jedna zemlja nije ista, svaka ima svoje zakone, politike i poslovne običaje i kulturu, tako nije moguće koristiti jednu univerzalnu poslovnu strategiju u više zemalja. Ovdje se ponovno može uzeti primjer poslovanja Burger Kinga. Naime, na europskim tržištima kao što su tržište Velike Britanije, Njemačke ili Francuske, on koristi izravni franšizing. To su tržišta s izrazito velikom profitnim potencijalom na kojima Burger King ne želi imati posrednika s kojim bi morao dijeliti poslovni profit. Dok, kada je riječ o tržištu kao što je Poljsko, koje je nekakve srednje veličine, Burger King pronalazi posrednika, jednog partnera koji je odgovoran za poslovanje i razvoj franšize, otvaranje novih poslovnica i vođenju brige o daljnjem širenju.

Odabir strategije koja uključuje jednog ekskluzivnog partnera u zemlji s kojom se pokreće poslovna suradnja, zahtjeva i promjenu poslovne dokumentacije. Ovdje je riječ o ugovoru koji ima tri sudionika, primatelja franšize, davatelja franšize i suradnika, partnera u zemlji, pa se cijeli odnos dijeli na tri sudionika. Svaka od ovih strategija ima vlastiti set dokumentacije i svaka se razlikuje, između ostalog, s vremenom se kontinuirano radi i na razvoju i dopunjavanju dokumentacije.

Kada se sastavlja takav ugovor u kojem sudjeluju tri strane, ugovor se sastavlja na jezicima koji su razumljivi za sve, pa se ponovno preporuča sastavljanje na engleskom jeziku. Nadalje, izbor jurisdikcije je pitanje kojem treba pružiti puno pažnje. Nekada najlakši izbor nije i najbolji izbor, tu se govori o situaciji kada davatelj franšize odabere vlastitu zemlju, što ne mora biti najbolje rješenje. Kada se govori o franšizama na području EU, zakonodavstvo i priprema dokumentacije je vrlo jasna obzirom da su

---

<sup>45</sup> Franchising.hr: Pripremiti franšizu za svijet: dostupno na: <https://franchising.hr/clanak/1652/pripremiti-fransizu-za-svijet/m>, pristupljeno: (09.08.2022.)

odluke na razini EU, osim u Danskoj, jednake. Ako se dogodi da država davatelj i država primatelj nemaju jednako zakonodavstvo, mogući su sukobi. Vrlo je važno da ugovor bude u skladu sa zakonima zemlje u kojoj se nalazi primatelj franšize.

Širenje poslovanja putem franšizinga puno je jednostavnije na domaćem tržištu gdje mediji i javnost mogu pratiti i puno im je lakše doći do informacija o poslovanju tvrtke koja ih zanima, dok ako se tvrtka nastoji širiti na međunarodno tržište, potrebno je puno više ulaganja u promocijske aktivnosti. Iako uvijek postoje investitori koji su zainteresirani za ulaganje, konkurencija na međunarodnom tržištu je jako velika i svi se bore. Davatelj franšize mora više raditi na promocijskim strategijama kako bi zainteresirao širu javnost i privukao ulagače. Statistika pokazuje kako su ulagači uvijek više zainteresirani za poslovne modele koji djeluju duži period vremena i imaju razrađeno poslovanje, vrlo je malo onih investitora koji su voljni riskirati sa novim brendom na širem tržištu. S druge strane, puno je veća profitabilnost u širenju novih tvrtki, koje su zanimljive i nisu još viđene na stranom tržištu.

Kada je riječ o iznosu kapitala koji je potreban za pokretanje franšize, Erceg i Alpeza navode kako se "veličine investicija značajno razlikuju i ovisе o djelatnosti i vrsti poslovanja. Ukupni inicijalni troškovi se kreću od manje od 10.000 EUR pa do više od 1.000.000 EUR, ovisno o izabranoj franšizi te o tome da li je potrebno posjedovati nekretninu za pokretanje poslovanja ili ju je moguće i iznajmiti."<sup>46</sup>

Brojni su resursi dostupni svima koji razmišljaju o otvaranju franšiznog posla. Mnogi franšizni brandovi nude nade otvorenih vrata gdje potencijalni primatelji franšize mogu saznati više o poslovanju na licu mjesta koji se sastoji od niza poziva ili online sastanaka, s ciljem najboljeg razumijevanja kako posao funkcionira i hoće li im odgovarati. Još jedan korak u procjeni mogućnosti franšize je i razgovor s drugim primateljima franšize koji su nedavno otvorili posao. Na razgovoru je najbolje provjeriti kako posao funkcionira iz prve ruke, te ako postoje kakvi problemi kako ih izbjeći i što bi napravili drugačije. Od ovakvih dana otvorenih vrata koristi imaju obje strane. S druge strane, ako primatelj nije u mogućnosti ili ne želi čekati dane otvorenih vrata, za potencijalne kandidate za franšize postoje online informacije. Neka web mjesta pružaju pregled dostupnih franšiznih mogućnosti zajedno s troškovima pokretanja i onim što franšizni brend nudi.

---

<sup>46</sup> Erceg, A., Alpeza, M.: op.cit., str. 19

“Prilikom kupovine franšize potrebno je voditi računa o sljedećem:

- iznosu inicijalne pristojbe koja se plaća davatelju franšize;
- visini potrebnih inicijalnih sredstava da bi se franšizna jedinica stavila u funkciju;
- iskustvu davatelja franšize u poslu za koji daje franšizu;
- uslugama koje davatelj franšize osigurava korisniku franšize na početku i tijekom trajanja franšiznog odnosa;
- zadovoljstvu trenutnih korisnika franšize davateljem franšize i svojim položajem unutar franšizne mreže;
- općoj stabilnosti djelatnosti u kojoj davatelj franšize posluje;
- financijskoj snazi davatelja franšize i franšiznog sistema u cjelini;
- uvjetima pod kojim se franšizni odnos može raskinuti ili obnoviti.”<sup>47</sup>

Međunarodni franšizing zahtijeva puno strategijskih odluka, puno rada i predanosti, međutim, pravilnim djelovanjem donosi i veliki profit i daje sigurnost u daljnje djelovanje. Možda najvažniji korak za primatelja franšize je pronalazak odgovarajućeg partnera, odnosno davatelja franšize. Strpljivost je ključna u ovom trenutku.

---

<sup>47</sup> Erceg, A., Alpeza, M.: op. cit., str. 17

## 6. FRANŠIZING U HRVATSKOJ

Franšizno poslovanje se u Hrvatskoj prvi puta spominje 1969. godine kada je Diners Club došao u zemlju i počeo s izdavanjem kreditnih kartica. Tada je Diners sklapao ugovor s Jugoslavijom, ali mu je ugovor omogućavao da posluje sa svim zemljama na prostoru, a jedna od njih je i Hrvatska. "Ubrzo nakon Diners International kartice na tržište je došla i franšiza American Express kartice. Ubrzo su došle i hotelske franšize (Intercontinental u Zagrebu), punionica Coca-Cole i dr. Osamdesetih godina prošlog stoljeća Varteks je dobio franšizu za proizvodnju Levi'sa, a zagrebačka tvornica Nada Dimić donosi 1989. godine odluku da će svoju modnu liniju „Endi“ širiti putem franšize no ta odluka nije provedena u djelo."<sup>48</sup>

Jedna od vodećih hrvatskih franšiznih tvrtki je Kraš, koja 1994. godine kreće u strategiju širenja poslovanja putem franšizinga. Dvije godine nakon toga, u Hrvatsku dolazi McDonalds i pokreće franšizing u Hrvatskoj. Osim njega u Hrvatsku dolaze i mnoge druge marke kao što je Lush, Espric, Escada, Yves Rocher i mnogi drugi.

### 6.1. Franšizna poslovanja Hrvatske

Prednost franšiznog poslovanja primijećena i u vremensku opstanaka poduzeća. Franšizno poslovanje ima veću vjerojatnost djelovanja u prvih pet godina nego što to imaju druge novoosnovane tvrtke. Prema posljednjim podacima, u Hrvatskoj ima oko 2 200 franšiznih tvrtki u kojima je zaposleno oko 18 000 ljudi.<sup>49</sup> Takav način poslovanja postoji u 13 industrijskih sektora i na 1100 lokacija u Hrvatskoj, među kojima je najviše ugostiteljskih franšiza (hrana i piće, što uključuje i hotele, restorane, fast food-ove i drugo), a primjetan je rast broja franšiza koje se bave raznim oblikom edukacijama i obrazovanjem.<sup>50</sup> Činjenica je kako Hrvatska ima puno više stranih franšiznih poslovanja nego domaćih. Europske zemlje imaju oko 95% domaćih franšiza, dok Hrvatska ima oko 80% franšiznih poslovanja koje se dijele i na domaće i strane.

---

<sup>48</sup> 4. Erceg, A., Čičić I.: op. cit., str. 323-327

<sup>49</sup> Hina: U pandemiji u Hrvatskoj narastao broj franšiza za 20 posto, dostupno na: <https://hr.n1info.com/biznis/u-pandemiji-u-hrvatskoj-narastao-broja-fransiza-za-20-posto/>, pristupljeno: (10.08.2022.)

<sup>50</sup> Točka na I: Surf'n'Fries je hrvatska franšiza godine 2021., 2022, dostupno na: <https://tockanai.hr/poduzetnik/franchise-brand-leader-award-surfnfries-je-hrvatska-fransiza-godine-2021-58014/>, pristupljeno: (10.08.2022.)



Godinama nisu postojali nikakvi poticaji za pokretanje franšiznog poslovanja, a danas je u suradnji s HZZ-om stvoren poticaj za otvaranje franšiznog poslovanja kroz mjeru samozapošljavanja. Kada je riječ o bankarskom financiranju, i tu je teško pronaći podršku, tek određene banke smatraju franšizing kao dobru paduzetničku strategiju. S druge strane, poticaji kroz EU fondove se još čekaju iako potrebe ima.

Neki od pozitivnih primjera franšiznih poslovanja u Hrvatskoj su: Galeb, Surf'n'Fries, Muzej iluzija, Place2Go, CarWiz i Direct Booker. Ovo su odlični primjeri, međutim, njih treba i mora biti još. Hrvatski poduzetnici još nisu potpuno upoznati s ovim tipom poslovanja i nemaju dovoljno znanja kako bi se okušali u franšizingu. Kako bi se to promijenilo, morati se uložiti u edukaciju gospodarstvenika, poduzetnika, financijskih institucija, a trebati će i potaknuti poduzetnike kroz razne potpore za otvaranje franšiznih poslovnica.<sup>51</sup>

“Franšiza godine 2021. je Surf'n'Fries, koji je dobitnik nagrade za najveći izvozni iskorak u 2021, Carwiz rent-a-car je najbolja hrvatska izvozna franšiza, za najbrže rastuću novu hrvatsku franšizu proglašen je Fast Review, dok je u kategoriji za najbrže rastuću hrvatsku franšizu na regionalnom tržištu nagrada pripala Tinker Labsu.”<sup>52</sup>

Kako bi potaknula poduzetnike na franšizing i popularizirala ovaj model poslovanja osnovana je Hrvatska udruga za franšizno poslovanje (FIP – Franšiza i partnerstvo) krajem 2002. godine. Osim toga, njen cilj je okupiti sve tvrtke i poduzetnike koji se bave franšizingom, kao i one zainteresirane, radi razmjene iskustava, dijeljenja zapreka s kojima se susreću i zajedničkog rješavanja istih. Udruga prati i promiče Europski etički kodeks, educira poduzetnike i certificira poslovanje u Hrvatskoj. Krajnji cilj, osim poticanja i širenja franšiznog poslovanja je i poticanje sveukupnog poduzetništva kao glavnog pokretača razvoja jedne zemlje. Predsjednica FIP-a je Ljiljana Kukec, dopredsjednik Nikola Oršenić.

Franšizni sustavi koji apliciraju za članstvo u Hrvatsku udrugu za franšizno poslovanje moraju:

- Odgovarati definiciji franšiznog poslovanja koju određuje Etički kodeks franšiznog poslovanja Europske franšizne federacije, kao i principima koji

---

<sup>51</sup> Privredni.hr: U Hrvatskoj svega 12 posto domaćih franšiza, 2019, dostupno na: <https://privredni.hr/u-hrvatskoj-svega-12-posto-domacih-fransiza>, pristupljeno: (10.08.2022.)

<sup>52</sup>Točka na I: op. cit., pristupljeno: (10.08.2022.)

podrazumijevaju franšizne sustave koji su usmjereni na dugotrajan i siguran uspjeh svih strana franšiznog ugovora te postojanje i prijenos testiranog "know how"-a sa franšizodavca na franšizoprimca za vrijeme trajanja ugovora kao i daljnje pružanje pomoći,

- Imati dokaz da su kreirali franšizni paket i praktični lokalni koncept kroz operacije pilot sheme,
- Imati najmanje jednu prodanu franšizu na kraju prve godine članstva u Hrvatskoj udruzi za franšizno poslovanje,
- Imati pisani ugovor koji je u skladu sa zakonom Republike Hrvatske i Etičkim kodeksom Europske franšizne federacije,
- Imati pisanu izjavu o razumijevanju i prihvaćanju Etičkog kodeksa Europske franšizne federacije. Prihvaćanje Kodeksa mora se nastaviti kroz članstvo u Hrvatskoj udruzi za franšizno poslovanje,
- Imati dokaz da organizacija i financijsko stanje franšize ima plan za dugotrajan rad i djelovanje.<sup>53</sup>

U 2019. godini, prije nego se spominjala pandemija povezana s virusom Covid-12, stručnjaci su predviđali dosljedan rast franšiznog tržišta. Postavljeno je izrazito povoljno predviđanje za budući razvoj i rast. Pa, iako je Covid-19 donekle možda promijenio to predviđanje, u 2022. godini može se vidjeti kako je franšizing ipak doživio pozitivne rezultate, čak i tijekom ekonomske i zdravstvene krize. Mnogi franšizni brendovi čak napreduju, ovisno o industriji. Mala poduzeća, a to su u ovom slučaju franšizna, primarni su pokretač rasta radnih mjesta. Franšizing doprinosi rastu radnih mjesta, a vlasnici malih tvrtki pomažu u jačanju gospodarstava i poticanju gospodarskog rasta.

## **6.2. Surf'n'Fries kao Hrvatsko najuspješnije franšizing poslovanje**

Surf'n'Fries osnovano je 2008. godine u Rijeci, pod vodstvom Andrije Čolaka i Denisa Polića. Njihova želja je bila ponuditi nešto novo na tržištu. Obzirom kako su američka fast food poslovanja jako uspješna u svijetu, pa tako i u Hrvatskoj, istu popularnost je dobilo i ovo domaće poduzeće. Kako piše na njihovoj službenoj stranici "osmišljen je kao koncept kojim bismo ponudili najbolje iskustvo krumpirića i brze hrane

---

<sup>53</sup> Franchising.hr: Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, dostupno na: <https://franchising.hr/clanak/292/hrvatska-udruga-za-fransizno-poslovanje/>, pristupljeno: (09.08.2022.)

ikada viđeno. Naš fokus postavljen je na inovativnom poslovnom modelu baziranom na jedinstvenoj metodi proizvodnje i pažljivo osmišljenom principu pakiranja i posluživanja krumpirića kojima smo postali svjetski prepoznatljiv brand. Surf'n'Fries je tako postao sinonim za specijalizirane krumpirić - barove koji nude izuzetno kvalitetne krumpiriće.<sup>54</sup> Na slici 4. je prikazan njihov prepoznatljivi logo.



Slika 4. Tvrtka Surf'n'Fries

Izvor: Franchising.hr: Surf'n'Fries, dostupno na: <https://franchising.hr/fransiza/46/surf-n-fries/>, pristupljeno: (11.08.2022.)

#### 6.2.1. Inovativnost Surf'n'Friesa

Osim što u ponudi imaju krumpiriće kao glavno jelo, za što su se specijalizirali, oni su obrnutim inženjeringom dodali priloge kao što su hicken nuggets, chicken wings, mozzarella sticks, chilly cheese bites, chicken tenders, shrimps, camembert i dr. Kako bi se diferencirali od svega što već postoji na tržištu, u suradnji s poznatim chefovima osmislili su preko 30 unikatnih vlastitih umaka.

Ono zbog čega su upravo oni postali popularni je zbog dvije inovacije koje su zajedno sa svojim stručnjacima i specijaliziranim tvrtkama zajedno osmislili. Prva su njihovi prepoznatljivi krumpirići zaobljenog oblika. Takav oblik krumpirića postižu sa specijaliziranim zaobljenim nožem. Zaobljeni oblik krumpirića omogućava da on ostane iznutra mekan i sočan, je izvana hrskav, slika 5. Osim što zadržava sočnost,

---

<sup>54</sup> Surf'n'Fries, dostupno na: <http://snf.com.hr/fransiza/>, pristupljeno: (13.08.2022.)

krumpirić ovog oblika je idealan za umakanje. Zaobljeni krumpirić omogućuje bolju pripremu, ali i bolje hvatanje umaka.



Slika 5. Zaobljeni oblik krumpirića

Izvor: Franchising.hr.: Surf'n'Fries i u Beogradu, dostupno na:

<https://franchising.hr/clanak/1445/surfnfries-u-beogradu/>, pristupljeno: (13.08.2022.)

“Fast food industrija godišnje generira okreće više od 600 milijardi dolara, s koji se do 2020. procjenjuje na 4 do 6 posto godišnje. Poanta je pogoditi promjene i senzibilitet publike koji se munjevito mijenjaju. Tržište pokreću kupci u dobi od 25 do 49 godina koji žele jesti izvan kuće, spontano i neformalno, ali kvalitetno i po cijenama koje ih nimalo ne bole.”<sup>55</sup> Mogu se pohvaliti da su od pomfrita koji je zapravo viđen proizvod, te bi se poduzetnici možda i bojali ući u poslovanje samo s pomfritom, napravili glavno jelo, a sve ostalo što je u ponudi je zapravo samo dodatak krumpirićima. Surf'n'Fries su brand i trebaju biti primjer svima kako treba riskirati.

Druga inovacija je u njihovom prepoznatljivom višenamjenskom pakiranju. Njihovo pakiranje, prikazano na slici 6., omogućava kupcu da “jede s nogu” tako da u isto vrijeme može nositi:

1. Porciju krumpirića,
2. Dva umaka,

---

<sup>55</sup> Kult plave kamenice: SURF'N'FRIES Jedina međunarodno uspješna hrvatska franšiza hrane stigla je na australski Bondi Beach, dostupno na: <https://plavakamenica.hr/2018/10/07/surfnfries-jedina-medunarodno-uspjesna-hrvatska-fransiza-hrane-stigla-je-na-australski-bondi-beach/>, pristupljeno: (12.08.2022.)

3. Porciju pilećih krilaca, medaljona, mozzarelle,
4. Čašu pića.<sup>56</sup>

Praktična ambalaža u kojoj se služe krumpirići i umaci omogućuje kupcu da jede u hodu, i zapravo je vrhunsko rješenje za "on the go" vrstu ambalaže na globalnoj razini.



Slika 6. Pakiranje Surf'n'Fries

Izvor: Surf'n'Fries, dostupno na: <http://snf.com.hr/fransiza/>, pristupljeno: (13.08.2022.)

### 6.2.2. Širenje Surf'n'Friesa na međunarodno tržište

Čolak i Polić, pioniri hrvatske sturtup scene, prvu poslovnicu otvaraju 2009. godine u Rijeci odakle je sve i počelo. Ideja je nastala prema nekadašnjoj poslovnici krumpirića koja je postojala u Rijeci i jako dobro poslovala, međutim nije se prilagođavala modernim rješenjima, što su uvidjeli osnivači koji su već prije imali iskustva u poduzetništvu.

Njihova inovativnost poslovanja globalno je priznata, a kako je rečeno već prije u radu, za početak franšize je jako važno zaštititi svoje ime i znak kako bi se mogli globalno širiti, što su oni i napravili. Zaštilili su autentičnost svog brand i imena Surf'n'Fries, kao i patentirali ambalažu. Mogu se pohvaliti i da su 2015. godine u Las

---

<sup>56</sup> Surf'n'Fries, op. cit., pristupljeno: (13.08.2022.)

Vegasu dobili prvu nagradu u kategoriji "Najperspektivniji svjetski mladi franšizeri, slika 7. To je nagrada koju dodjeljuje IFA (International Franchise Association).

IFA - Međunarodno udruženje franšiza je udruga koja ima za cilj unaprijediti franšizno poslovanje i sustav slobodnog poduzetništva povećanjem znanja i profesionalnih standarda svih članova franšizne zajednice, obrazovanje sljedeće generacije franšiznih praktičara, pružanje informacija i istraživanja o važnim razvojjima i trendovima u franšizingu. To je najveća i najstarija svjetska organizacija koja predstavlja franšizno poslovanje u cijelom svijetu. Djeluje kroz svoje odnose s vladom i javnom politikom, odnose s medijima i obrazovne programe kako bi zaštitila, unaprijedila i promicala franšizno poslovanje. Članovi IFE su franšizne tvrtke u više od 300 različitih kategorija poslovnih formata i tvrtke koje podržavaju industriju u marketingu, pravu, tehnologiji i poslovnom razvoju.<sup>57</sup>



Slika 7. IFA nagrada za franšizing

Izvor: International Franchise Association Foundation Announces Grand Prize

Winners of 2019 NextGen in Franchising Global Competition, dostupno na:

<https://www.restaurantnews.com/international-franchise-association-foundation-announces-grand-prize-winners-of-2019-nextgen-in-franchising-global-competition-030719/>, pristupljeno: (10.08.2022.)

Andrija Čolak, vlasnik Surf'n'Friesa smatra kako mu je upravo franšizna strategija omogućila rast poslovanja kakav imaju danas. Osim što je vlasnik Suff'n'Friesa, on je i dopredsjednik Hrvatske gospodarske komore (HGK).

---

<sup>57</sup> International Franchise Association Foundation Announces Grand Prize Winners of 2019 NextGen in Franchising Global Competition, dostupno na: <https://www.restaurantnews.com/international-franchise-association-foundation-announces-grand-prize-winners-of-2019-nextgen-in-franchising-global-competition-030719/>, pristupljeno: (10.08.2022.)

Osnivači su radili na tome da njihova franšiza bude jako fleksibilna, prema tome, prodaja se može izvršiti u tri modela, i to su model za cijelu državu, za regije ili gradove ili za pojedinačne lokale. Obzirom na svoju fleksibilnost, franšiza se strateški može prilagoditi bilo kojem tržištu. "Kada je riječ o franšizi, postoji nekoliko modela širenja mreže: Surf'n'Fries Store – klasični fiksni prodajni dućan (kakav je otvoren u Beogradu), zatim Surf'n'Fries Standalone – samostojeći dućan koji se može smjestiti u zatvoren prostor poput zračnih luka ili raznih shopping mallova, Surf'n'Fries Shop-in-Shop je manji format namijenjen manjim zatvorenim prostorima poput benzinskih postaja, kina i slično. Osim fiksnih modela, postoje i dvije vrste „mobilnih“ Surf'n'Fries dućana: Surf'n'Fries Mobile – dućan u vidu male pokretne tezge i Surf'n'Fries na točkovima, prikolica s kompletno opremljenom kuhinjom koja je pogodna za različite manifestacije."<sup>58</sup>

Primatelj franšize ima pet formata između kojih može birati i za koju smatra da će najbolje odgovarati njegovim potrebama, odnosno, potrebama kupaca. Kada odluči koji model zapravo želi, daljnja suradnja odvija se prema koracima u suradnji s stručnim timom Surf'n'Friesa. Koraci se odvijaju prema sljedećem redoslijedu:

1. Potpisivanje franšiznog ugovora – zajedno,
2. Odobravanje lokacije - Davatelj franšize,
3. Izrada tlocrta i 3D plana prostora - Davatelj franšize,
4. Dizajn i plan za Opremanje kuhinje (uključujući plan nabave) - Davatelj franšize,
5. Građevinski radovi u objektu - zajedno, tj. uz podršku Davatelja franšize,
6. Logistika - organizacija i ugovaranje s dobavljačima, odnosno, distributerima - Davatelj franšize,
7. Opremanje lokala - zajedno, tj. uz podršku Davatelja franšize,
8. Obuka za primatelja franšize i zaposlene - zajedno tj. obje strane,
9. Otvaranje lokala - zajedno tj. obje strane,
10. Vođenje posla - Primatelj franšize!<sup>59</sup>

Odnosno, za potrebe lakše vizualizacije procesa preuzimanja franšize, može se i ovako računati "cijena investicije je 33.000 eura, 5000 za ulaznu franšizu i 28.000

---

<sup>58</sup> Franchising.hr.: Surf'n'Fries i u Beogradu, dostupno na: <https://franchising.hr/clanak/1445/surfnfries-u-beogradu/>, pristupljeno: (13.08.2022.)

<sup>59</sup> Surf'n'Fries, op. cit., pristupljeno: (13.08.2022.)

eura za proizvodnju i opremanje. Kupac mora pronaći prostor od veličine 40 do 100 četvornih metara, a sve ostalo od projektiranja i vizualnog identiteta do naručivanja opreme, organiziranja distribucije i pripreme osnovnih materijala za marketing, radi Surf'n'Fries s partnerima.<sup>60</sup>

“Ulazna franšiza je od 2500 eura za mobilnu jedinicu do 10.000 za restoran. Na to se dodaju troškovi proizvodnje i opreme mobilnih jedinica odnosno uređenja fiksnih lokala..<sup>61</sup> Ako investitor nema dovoljno vlastitog početnog kapitala za započinjanje poslovanja, ali ima želju biti dio franšiznog partnerstva Surf'n'Friesa, postoji i mogućnost sufinansiranja putem Grenke leasing tvrtke. Njihov cilj je potaknuti i podržati male i srednje poduzetnike diljem Europe.

Surf'n'Fries broji više od 50 poslovnica u 20tak zemalja svijeta, slika 8, (Hrvatska, BiH, Slovenija, Mađarska, Austrija, Njemačka, Vijetnam, Crna Gora, Srbija, Rumunjska, Norveška, Turska, Švedska, Irska, Iran, Rusija...).<sup>62</sup> Kako su se širili na vanjska tržišta, tako si prilagođavali okuse prema zemljama domaćinima i njihovoj kulturi. Na novo tržište Surf'n'Fries obično dolazi sa svojih pet unikatnih okusa, a ostalih pet do deset prilagodi kulturi kojoj se želi prilagoditi, pa tako u Rumunjskoj, koja je poznata po tome što voli češnjak, ima umak pod nazivom Dracula sauce koji je doživio veliki uspjeh, dok u Vijetnamu bazira umake na azijskim umacima i sl.

---

<sup>60</sup> Kult plave kamenice: SURF'N'FRIES Jedina međunarodno uspješna hrvatska franšiza hrane stigla je na australski Bondi Beach, dostupno na: <https://plavakamenica.hr/2018/10/07/surfnfries-jedina-medunarodno-uspjesna-hrvatska-fransiza-hrane-stigla-je-na-australski-bondi-beach/>, pristupljeno: (12.08.2022.)

<sup>61</sup> Loc. Cit.

<sup>62</sup> Franchising.hr: Surf'n'Fries, dostupno na: <https://franchising.hr/fransiza/46/surf-n-fries/>, pristupljeno: (11.08.2022.)





Slika 8. Raširenost franšize Surf'n'Fries

Izvor: Surf'n'Fries, dostupno na: <https://surfnfries.com>, pristupljeno: (13.08.2022.)

Valentin Stefanescu je Rumunjski poduzetnik koji je prvi puta za Surf'n'Fries čuo u Splitu gdje je bio na poslovnom putu. Ono što ga je odmah privuklo, i po čemu je prepoznato ovaj lanac prehrane je njihova ambalaža koju je često viđao po ulici. Da bi 2014. godine nakon prvotne zainteresiranosti došlo i do prvog potpisivanja franšize u Rumunjskoj. Stefanofsku je odabrao model master franšize s sjedištem u Bukureštu, dalje što želi učiniti je pozicionirati lanac na tržištu i učiniti ga prepoznatljivim brandom u Rumunjskoj. Stefanofski navodi kako je "kada je s partnerima pošao u potragu za novim konceptom koji do tada nije postojao u Rumunjskoj, Stefanescu je bio svjestan i rizika: svaki posao, ma koliko bio razvijen na jednom tržištu, na drugom može uspjeti, ali i propasti, bez ikakve razlike. Nema sredine. Međutim, razmišljao sam i shvatio da su Rumunji inače otvoreni za nove ideje, a uz to, troše ogromne količine krumpira. U većini restorana u Rumunjskoj, recimo, glavni prilog je u 10 posto slučajeva riža, u ostalih 90 posto - krumpir, u svim vidovima i oblicima. Tada sam shvatio da će Surf'n'Fries uspjeti i u Rumunjskoj."<sup>63</sup> Njegova uloga je kao master franšizera oglašava ovaj brand i pronalazi nove moguće investitore, franšizne partnere, u Rumunjskoj. Pozitivna stvar kod Surf'n'Fries poslovanja je što postoji više modela poslovnica, a jedna od njih je mobilna, što omogućuje franšizerima da se ne moraju zadržati samo na jednoj lokaciji, nego s mobilnom kućicom mogu popratiti sve važne događaje na

<sup>63</sup> Franchising.hr: Krumpirčići u novom pohodu: <https://franchising.hr/clanak/558/krumpiricici-u-novom-pohodu/>, pristupljeno: (13.08.2022.)

kojima misle da bi ostvarili profit. Upravo s tim se slaže i Stefaonovski, te je i to jedan od razloga zašto smatra kako će ovaj brand imati veliki uspjeh u Rumunjskoj.

U Srbiji je prvu poslovnicu otvorio Darko Mihailović, uspješni poduzetnik koji ima iskustva u radu s franšizama, ali je do sada više iskustva imao s rent-a-car franšizama. Kažu kako su za Surf'n'Fries saznali tako što su jeli u njihovoj poslovnici negdje u inozemstvu, a čim su saznali kako je riječ o franšizi, ideja im se činila obećavajuća. Za prvu poslovnicu su se odlučili na model pojedinačne franšize, a s vremenom, ako poslovanje bude pozitivno nije isključeno da neće biti još poslovnica. Ovaj uspješni poduzetnik navodi kako ne bi ni ulazio u posao sa Surf'n'Friesom da nije franšizno. Kaže kako je mnogo lakše započeti poslovanje kada imate kontinuiranu suradnju i cijelu proceduru rada.

2021. je godina kada je otvorena prva lokacija u SAD-u, u državama Dallas i Texas. U posljednjih nekoliko godina potpisali su ugovor s Ujedinjenim Kraljevstvom i Francuskom preko tvrtke Rapid Retail, zatim s Australijom, a prošle godine su napravili veliko postignuće potpisavši ugovor s Walmartom u SAD-u. Ne planiraju stati na tome, u planu je već 12 novih lokacija. Mogu se pohvaliti s činjenicom da su prvi iz Europe koji su potpisali ugovor s Walmartom. Čolak navodi kako su napravili ugovor s "najvećim retail lancem na svijetu u kojem otvaramo naše dućane. Do sada niti jednom europskom brandu nije pošlo za rukom dobiti ugovor sa Walmart-om, a kamoli graditi nacionalni QSR lanac u Americi, mi smo uspjeli zbog pravog timing-a, pravih ljudi s kojima smo radili i koncepta u koji smo beskrajno vjerovali."<sup>64</sup> Napravili su izmjene na meniju kako bi se što više prilagodili poslovnoj, tržišnoj i potrošačkoj kulturi SAD-a. Napravili su novi prošireni meni koji sada u ponudi ima doručak i desert. Iako su zaštitili svoje ime, problem je nastao kod prijevoda imena. Naime, "surf" u Americi povezuje s ribljim proizvodima, a koncept Surf'n'Fries bazira se na piletini. Stoga su se odlučili na promjenu imena pa se u Americi nazivaju "Surfin' Chicken". I ako je u realizaciji otvaranje 12 novih lokacija, pred potpisom je njih još 50. U dogovoru s Walmartom je otvaranje još 300 novih lokacija, a u planu su mnoge inovacije koje im ovo tržište omogućuje, kao što je Drive Through.

---

<sup>64</sup> Tportal.hr: Veliki uspjeh riječkog fast food lanca Surf'n'Fries: Ušli su na američko tržište i to kroz moćni Walmart, 2021, dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/veliki-uspjeh-rijeckog-fast-food-lanca-surf-n-fries-usli-su-na-americko-trziste-i-to-kroz-mocni-walmart-20211017>, pristupljeno: (13.08.2022.)

## 7. FRANŠIZING U SVIJETU

Globalizacija je postala neumoljivi proces koji se razvija velikom brzinom, a obuhvaća sva svjetska tržišta. Država koja želi biti usmjerena na budućnost mora se pripremiti suočiti s globalizacijom. Ekonomska dimenzija globalizacije ima nedvojbeno veliku važnost, ona je uzrok globalizacijskih procesa u svim područjima djelovanja. Poveznicu ove ekonomske dimenzije procesa globalizacije predstavljaju franšizni poslovi koji su u mnogim slučajevima važna sastavnica strategije internacionalizacije poduzeća. Iako je ovaj model poslovanja relativno mlad, u kratkom vremenu je obuhvatio cijeli planet.

Unatoč rastućoj važnosti franšizinga na međunarodnoj razini, relativno malo teorijske pozornosti pridaje se toj temi. Osim toga, usporedbe međunarodnog franšizinga među zemljama su rijetke, uglavnom zbog nedostatka podataka. U posljednjim godinama ta situacija se mijenja s osnivanjem udruga i službenih stranica za franšize, ali je to i dalje nedovoljna pažnja s obzirom koji potencijal franšizno poslovanje ima za gospodarstvo.

Dva primarna čimbenika koji potiču internacionalizaciju su čimbenik "guranja" i "privlačenja" (push and pull). Zasićeno tržište gura poslovanje van zemlje da se širi i nastavi pozitivan rast na novom tržištu, dok čimbenik povlačenja koriste strane zemlje koje žele privući strane investicije. Međutim, nije nužno da domaće tržište mora biti zasićeno kako bi franšizne tvrtke mogle biti zainteresirane za iskorištavanje prilika na stranim tržištima.

Još jedan od najvažnijih čimbenika koji je utjecao na dramatičan rast franšizinga na međunarodnoj razini bilo je smanjenje trgovinskih prepreka poreknuto 1949. godine, stvaranjem Općeg sporazuma carinama i trgovini (GATT) koji je kasnije postao Svjetska trgovinska organizacija (WTO), 1995. godine. Sa 161 državom članicom, WTO se bavi pravilima trgovine među državama na gotovo globalnoj razini i odgovorna je za pregovaranje i provedbu novih trgovinskih sporazuma i nadzor razine pridržavanja članica WTO sporazuma.

Osim toga, rast međunarodnog franšizinga potaknut je zasićenošću tržišta unutar SAD-a, napretkom u komunikacijama i transportu, te poboljšanim vanjskim gospodarskim uvjetima. Franšizing u ovom obliku je zapravo i započeo u SAD-u, a

kada su uvidjeli da postoji još mnogo tržišta i kupaca koje bi mogli zainteresirati, te tako brzo i lako ostvariti profit, počinje njihovo globalno širenje, i tako franšizing postaje popularan. I danas SAD drži najveći broj najpopularnijih franšiza svijeta.

Budući da povećani prihod davatelja franšize općenito dolazi od otvaranja novih prodajnih mjesta, a ne povećanja prodaje na postojećim prodajnim mjestima, međunarodno širenje nudi jedan od najosnovnijih izvora rasta franšiznog poslovanja. Mnoge su franšizne tvrtke imale velike koristi od svog širenja na strana tržišta i uspjele su ublažiti rizik koji je uvijek prisutan, na način da su istražili političko, ekonomsko, pravno i kulturno tržišno okruženje zemlje domaćina.

## 7.1. Franšizing u Europi

Europsko franšizno tržište je značajno, a robne marke pokazuju sve veću želju za širenjem svojih poslovnih koncepata u neiskorištene regije koje su prepune mogućnosti. Neki smatraju kako je neregulirano zakonodavstvo Njemačke privlačno, dok drugi više pokazuju interes za Nizozemsko tržište koje je uvelo franšizni zakon. U Europi najrazvijenije franšizno tržište ima Njemačka. U ostalim europskim zemljama ima jako malo domaćih franšiza, odnosno, prevladavaju strane franšize, dok u Njemačkoj ima čak 80% nacionalnih njemačkih koncepata.

Europska unija okuplja zemlje sa širokom mrežom političkih, ekonomskih, pravnih, kulturnih i tržišnih okruženja. Iako se mnoge zemlje članice razlikuju, EU ima aktivnu franšiznu evidenciju, sa stotinama davatelja franšize i tisućama primatelja franšize koji djeluju diljem Europe, ostvarujući milijarde dolara godišnje od prodaje. EU je započela 1950. godine sa šest država članica, 2004. godine dodano je deset novih zemalja, uglavnom iz srednje i istočne Europe, a s vremenom je EU postala najveći i najmoćniji trgovinski blok na svijetu. "EU svaki dan izvozi robu u vrijednosti od nekoliko stotina milijuna eura, ali i uvozi u vrijednosti od nekoliko stotina milijuna. Najveći je svjetski izvoznik gotovih proizvoda i usluga te najveće izvozno tržište za oko 80 zemalja. Zemlje EU-a zajedno čine 16 % svjetskog uvoza i izvoza."<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> EU: Uvoz, izvoz te trgovina u Europskoj uniji, dostupno na: [https://european-union.europa.eu/live-work-study/import-and-export\\_hr](https://european-union.europa.eu/live-work-study/import-and-export_hr), pristupljeno: (12.08.2022.)

Europska franšizna zajednica procjenjuje da postoji gotovo 10.000 franšiza koje djeluju u 20 zemlja, Turska s brojkom od 1.600 ima registrirano najviše brandova, a slijede ju Francuska s više od 1.300, Njemačka s 960, Španjolka s više od 900. Slovenija je najmanji franšizni sektor sa samo 108 franšiza, ona također ima najveći postotak međunarodnih franšiza koje posluju uzemlji, čak 48%. Sljedeća dva najmanja franšizna sektora su Češka sa 150 franšiznih brandova i Hrvatska sa 170. Švedska je imala najveći rast europskih franšiznih sektora, a slijedi ju Francuska. Italija ima najveći broj domaćih franšiznih marki, čak 96%, a slijedi ju Francuska i Nizozemska.<sup>66</sup>

Cilj Europske zajednice je uspostaviti zajedničko tržište između država članica, na kojem bi se roba, ljudi, usluge i kapital mogli slobodno kretati.

McDonald's je 1997. bio prva podružnica osnovana u Europi. Te su trgovine pripadale davatelju franšize umjesto primateljima franšize. Samo dvije godine prije toga je otvorena prva franšizna poslovnicu McDonaldsa u Chicagu kada ju je kupio već spomenuti poduzetnik Rey Kroc koji je potpuno promijenio način franšiznog poslovanja. Obzirom da braća koja su pokrenula restorane McDonaldsa nisu imala toliko ambicije za širenje, iako je poslovanje bilo jako uspješno, Kroc je odlučio kako je njihov poslovni model toliko uspješan da je vrijedan širenja. S godinama, Kroc je uspio u svojoj ideji, postao jako uspješan, dok su braća McDonaldsa ostali vrlo skromni.<sup>67</sup>

Franšizing je uglavnom neiskorišten način rada u Europi. Neka od objašnjenja su:

- Nedostatak iskustva u mnogim područjima industrije kao što je svijest o franšizingu i pravna stručnost u rješavanju franšiznih ugovora,
- Dvosmislenost i poteškoće povezane s franšiznim ugovorima za sve vrste poslovnih aranžmana,
- Nespremnost davatelja franšize da educira investitore o svojoj tvrtki jer se boje stvoriti potencijalne konkurente.

U usporedbi s razmjerima u SAD-u i Australiji, franšiza ne ostvaruje svoj puni potencijal u EU. Njegova nerazmjerna koncentracija također je u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj, Italiji i Španjolskoj što govori o tome da franšiza ima potencijala

---

<sup>66</sup> Miles, K.: Franchise statistics in Europe, dostupno na: <https://www.franchise-ed.org.au/uncategorized/franchise-statistics-for-europe/>, pristupljeno: (13.08.2022.)

<sup>67</sup> Otvorena prva franšiza McDonald'sa – 1955., dostupno na: <https://povijest.hr/nadanasnjidan/otvorena-prva-fransiza-mcdonaldsa-1955/>, pristupljeno: (13.08.2022.)

u Europi ali i da da franšizing ne promiče trgovinu između država članica koliko bi mogao i trebao učiniti, nego zadržava uspješna poslovanja u već dobro razvijenim državama, a slabije razvija manje razvijene zemlje.

#### *7.1.1. Njemačko franšizno tržište*

Njemačka je sazrela otkako su međunarodni brandovi prvi puta ušli na tržište prije više od 50 godina, pri čemu je njemačka franšizna industrija ostala samoregulirana – čak i usprkos drugim europskim lokacijama koje uvode snažnu pravnu potporu franšiznom modelu. Davatelji franšize koji posluju u Njemačkoj nisu podložni posebnom zakonu o franšizi, ali još uvijek postoji nekoliko stvari koje je potrebno znati prije ekspanzije na ovo tržište.

Njemačko franšizno tržište jedno je od najvećih u Europi, a to može zahvaliti brojnim čimbenicima koji su potaknuli razvoj domaćih brandova. Osim toga, velika je moć i njemačkih primatelja master franšiza. Velika prednost je ta što je Njemačka radna snaga najveća u Europi, a s druge strane, jedna od najvećih privlačnosti otvaranja franšize u Njemačkoj je ta što zemlja nema posebne zakone o franšizi koji reguliraju kako tvrtka može poslovati, pregovarati i rasti. To naravno ne znači da je to tržište potpuno bez zakona; Njemačka je dio skupine zemalja u svijetu s najopsežnijom i najnaprednijom zaštitom prava intelektualnog vlasništva. Povijest Njemačke u području međunarodnog franšizinga može se pratiti unazad pedeset godina, kada je 1970. godine McDonald's postao jedan od prvih međunarodnih sustava koji je okušao sreću s otvaranjem poslovnice u zemlji. Danas postoje mnoge franšizne mreže unutar zemlje, kako domaćeg porijekla, tako i prekomorskog. Njemački potrošači su jako dobro upoznati s najvećim svjetskim imenima, ali oznaka "made in Germany" još uvijek ima najveću jačinu i smatra se međunarodnim pečatom kvalitete. Strani brandovi koji pokušavaju ući na tržište, stvarno moraju dati sve od sebe kako bi ostvarili uspjeh. Prema zadnjim podacima, većina franšiznih sustava u Njemačkoj nalazi se u uslužnom sektoru (43 %), zatim u trgovini (29%), gastronomiji, turizmu (20%), te u obrtu, građevinarstvu i renoviranju (8%).<sup>68</sup>

"U zemljama Balkana posluje nekoliko njemačkih franšiznih sustava, među kojima su najzastupljeniji modni brandovi – Tom Tailor, Ulla Popken, Hugo Boss,

---

<sup>68</sup> Kieran, M.: A guide to franchising in Europe, dostupno na: <https://www.global-franchise.com/insight/a-guide-to-franchising-in-europe>, pristupljeno: (12.08.2022.)

Orsay. Trgovinski lanac Metro je, primjerice, u Srbiji i Hrvatskoj razvio jednu od najvećih partnerskih mreža – "Moja radnja", odnosno, "Moj dućan". Osim Metroa, u regiji posluje i lanac "sve za kuću" OBI, trgovina namještaja Kare, te trgovine u kojima se uglavnom prodaje kozmetika poput Douglas, Six. Poznati restoran Vapiano, koji svoju mrežu širi kroz franšizu i posluje u pojedinim zemljama ove regije, također je podrijetlom iz Njemačke."<sup>69</sup>

"U Njemačkoj se na 45.200 prodajnih mjesta putem franšiza prodaje 845 proizvoda koje prodaje 406 tisuća ljudi. U Francuskoj se na 62.891 franšiznom prodajnom mjestu prodaje 835 robnih marki. Prodaje ih 400 tisuća ljudi."<sup>70</sup>

### 7.1.2. Francusko franšizno tržište

Francuska ima dugu povijest franšizinga koja datira još iz 1930-ih kada je tvrtka koja se bavila pletenjem počela franšizirati svoj poslovni model. Dok je pravi model franšizinga započeo 1970-ih godina kada je počeo rasti i pojavljivati se u svim sektorima gospodarstva, paralelno s obrascem razvoja u UK. Prema službenim statističkim podacima franšizne zajednice, Francuska je vrlo brzo postalo najveće franšizno tržište u Europi. Ovo dinamično tržište kontinuirano nastavlja bilježiti stabilan rast sve do danas. Isto tako, osim na domaćem tržištu, francuske su franšize također doživjele snažan rast izvan nacionalnog teritorija. Francusko je tržište zrelo i visoko konkurentno, ali i dalje nudi mnogo mogućnosti za nove koncepte, poslovne modele i proizvode koji odgovaraju potrebama i uvjetima tržišta.

Od svih europskih zemalja, franšizna zajednica Francuske jedna je od najoptimističnijih za budućnost. Francuska se pokazala kao zemlja koja je i u doba pandemije uspjela imati pozitivne rezultate u širenju franšiznog poslovanja.

Francuska franšizna industrija eksplodirala je tijekom prethodnog desetljeća, jer sve više francuskih poduzetnika prepoznaje prednosti poslovnog modela, a sve više međunarodnih davatelja franšize donosi svoje robne marke na raznolike i uzbudljive obale ove zemlje.

---

<sup>69</sup> Franchising.hr: Franšizing cvjeta u Njemačkoj, dostupno na: <https://franchising.hr/clanak/1009/fransizing-cvjeta-u-njemackoj/>, pristupljeno: (12.08.2022.)

<sup>70</sup> Nacional: Posao s najmanje rizika: Franšiza najsigurniji biznis za početnike, dostupno na: <https://www.nacional.hr/posao-s-najmanje-rizika-fransiza-najsigurniji-biznis-za-pocetnike/>, pristupljeno: (12.08.2022.)

Jedna od najvećih privlačnosti za davatelje franšize koji dolaze u Francusku je to što franšiza nije regulirana francuskim zakonom, umjesto toga, poslovni model je reguliran Francuskim trgovačkim zakonikom. Jedini uvjet za registraciju u Francuskoj je da davatelj franšize mora položiti i registrirati svoj zaštitni znak koji će biti dodijeljen primateljima franšize.

Prema Francuskom trgovačkom zakoniku, davatelji franšize također moraju primateljima franšize dostaviti dokument s predugovornim informacijama, najmanje 20 dana prije potpisivanja ugovora o franšizi. Ovo je jednostavno i ne razlikuje se mnogo o od zakona o transparentnosti podataka u drugim zemljama svijeta. Mora postojati obaveza otkivanja informacija između davatelja i primatelja. Prema francuskim zakonima, davatelji franšize moraju tri tjedna prije potpisivanja ugovora dostaviti dosje koji sadrži sve potrebne informacije o brandu. Davatelj mora dati studiju tržišta, svoju bilancu i mnoge druge informacije kako bi primatelju franšize točno predstavio tko je.

Ova razina transparentnosti između davatelja i primatelja franšize vrlo je važna za poduzetnike u Francuskoj i nešto je što bi trebali uzeti u obzir svi koji žele ući u Francusku sa svojom franšizom.

U 2010. godini, primjerice, u zemlji je poslovalo 1.477 davatelja franšize, sastavljenih od 58.351 primatelja franšize. Samo 10 godina kasnije, te su brojke narasle na 1.927 davatelja franšize i ukupno 78.032 individualna vlasnika franšize. Zajedno, ovi primatelji franšize zapošljavaju gotovo 670.000 pojedinaca u različitim sektorima u kojima postoji potražnja.<sup>71</sup>

## **7.2. Franšizing u Americi i rizik ulaganja u franšizno poslovanje**

Danas je franšiza strategija kojom se može napraviti biznis s najbržim rastom na svijetu. Više od 600.000 franšiznih poduzeća rašireno je na američkom kontinentu, ostvarujući prodaju u milijardama dolara. Više od 40% maloprodaje proizvoda i usluga u SAD-u ostvaruje se u franšiznom sustavu. Svakih 12 minuta negdje u SAD-u počinje nova franšiza.<sup>72</sup> Bez sumnje se može reći kako SAD napravio raj za franšize.

---

<sup>71</sup> Kieran, M.: op. cit., pristupljeno: (12.08.2022.)

<sup>72</sup> Scarlatescu, I., Maracine, M.S.: The high impact of the franchise economic affairs in some of the EU members, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/46533508\\_THE\\_HIGH\\_IMPACT\\_OF\\_FRANCHISING\\_ON\\_ECONOMIC\\_AFFAIRS\\_IN\\_SOME\\_OF\\_THE\\_EU\\_MEMBERS](https://www.researchgate.net/publication/46533508_THE_HIGH_IMPACT_OF_FRANCHISING_ON_ECONOMIC_AFFAIRS_IN_SOME_OF_THE_EU_MEMBERS), pristupljeno: (14.08.2022.), str. 252



Iako Amerika ima zavidan broj poslovanja koji su putem franšiznog ugovora izašla na međunarodno tržište, ulazak i širenje davatelja franšize nije prošlo bez rizika. U nastojanjima širenja došlo je do značajnih gubitaka. Kako bi adekvatno procijenili i upravljali ulaganjima na globalnom tržištu, od vitalne je važnosti da franšizne tvrtke razumiju rizike povezane s poslovanjem na strani tržišta. Većina literature o riziku ulaska u zemlju usredotočuje se na bankarstvo i otplatu međunarodnog kredita. Međutim, svaka organizacija uključena u globalno tržište trebala bi se baviti upravljanjem rizikom zemlje koji uključuje dodatne čimbenike kao što su kultura, pravno i regulatorno okruženje te lokalni tržišni uvjeti.

Neuspjeh u adekvatnom razumijevanju političkih, ekonomskih, pravnih, kulturnih i tržišnih uvjeta strane zemlje, može imati znatan negativan utjecaj na ishod ulaganja poduzeća u tu zemlju. Unatoč složenosti i riziku koji uključuje, franšizne tvrtke često ulaze na strana tržišta uglavnom na temelju intuicije ili osobnog iskustva. Loša sudbina zadesila je nekoliko većih tvrtki u SAD-u, koje su imale namjeru prošiti svoje poslovanje izvan granica SAD-a jer su smatrali kako bi mogli ostvariti veći potencijal na stranom tržištu koje s njima još nije poznato. Neke od tvrtki prikazane su u tablici 7. Upravo iz needuciranosti dogodilo im se da su u vrlo kratkom periodu morale izaći s tržišta.

Tablica 7.: Tvrtke sa sjedištem u SAD-u koje nisu uspjele na međunarodnom tržištu

Mjera	Tvrtka	Slučaj
<b>Politička/ekonomska</b>	Hilton International	Napustio Iransko tržište zbog revolucije
	Mariott Internationl	Hotel bombardiran od strane terorista u Indoneziji
<b>Pravna/regulatorna</b>	Danone	Duga pravna bitka s kineskim partnerom u zajedničkom ulaganju (2006-2008)
	Sonesta	Nepovoljan ugovor o najmu koji je doveo do istupanja s tržišta EU
<b>Kulturna distanca</b>	Wal-Mart	Doživjeli gubitak od 1 milijarde dolara prije oporezivanja kao rezultat pogrešne procjene

		njemačke potrošačke i poslovne kulture. Napustili tržište nakon 9 godina.
	Euro Disneyland	Tvrtka optužena za kulturni imperijalizam
<b>Tržišni potencijal</b>	Planet Fintess	Izgubljena prednost prvog pokretača kada je njemački fitness centar kopirao koncept i zasitio tržište
	Dunkin Donuts	Tvrtka nije uspjela postići profitabilnost i napustila je britansko tržište











Izvor: Alouche, E., Schlenrich, U.: International Franchise Assessment Model: Entry and Expansion in the European Union, Entrepreneurial Business Law Journal, Vol. 3:2, 2009, str. 519-520

Nepovoljna politička i gospodarska klima zemlje domaćina, kao što je to u slučaju Hilton hotela, ključni je čimbenik koji davatelji franšize iz SAD-a spominju kao faktor odvratanja od internacionalizacije. Na političku i gospodarsku klimu mogu utjecati mnogi različiti događaji koji su često međusobno povezani i mogu rezultirati nevoljkošću od strane tvrtke za ulaganje u određenu stranu zemlju ili regiju. Pravni i regulatorni sustav zemlje može imati snažan uzročni učinak na protok stranog kapitala u tu zemlju, upravo to se dogodilo tvrtkama Danone i Sonesta, Upravljanje rizikom posebno je važno u okruženjima u kojima pravne politike i propisi zemlje domaćina značajno povećavaju rizik i nesigurnost poduzeća. Veća tržišta nude više potencijala, a time i više poticaja tvrtkama za ulaganje. Na primjer, iako je Kina kulturološki vrlo različita od Sjedinjenih Država, veličina njezina tržišta i tržišni potencijal toliko su veliki da su mnoge tvrtke spremne ući na ovo tržište unatoč rizicima. Osim toga, veća tržišta dopuštaju tvrtkama da iskoriste ekonomiju razmjera. Kulturno okruženje dodaje dodatnu složenost i rizik franšizinga u stranoj zemlji. Kulturalna distanca odnosi se na razliku u kulturi i jeziku zemlje domaćina i matične zemlje

Područje koje zabrinjava davatelje franšize je rizik uključen s ulaskom ili širenjem na strano tržište. Percipirani rizik može se definirati kao neizvjesnost s kojom se tvrtka suočava kada ne može predvidjeti posljedice svojih postupaka. Da bi se

pothvat smatrao rizičnim, mora imati potencijal značajno utjecati na profit ili druge ciljeve tvrtke. Osim straha od rizika, dva glavna razloga zašto davatelji franšize sa sjedištem u SAD-u ne internacionaliziraju svoje poslovanje su nedostatak međunarodne stručnosti i ograničena financijska sredstva.<sup>73</sup>

Na slici 9. prikazana je lista sa prvih deset od 100 najuspješnijih svjetskih franšiza. Ono što se može primijetiti je da su svih deset iz SAD-a, i takav poredak je već dugi niz godina. Od 100 svjetskih franšiza, većina je upravo iz SAD-a, nekoliko iz Velike Britanije, Kanda, Švedske... Na listi su najuspješnije tvrtke iz prehrambene industrije, koje su među prvima i započele trend franšiznog poslovanja.

RANK	NAME	COUNTRY	INDUSTRY
1	 <b>KFC</b>	United States of America	<a href="#">Food Franchises</a>
2	 <b>7-Eleven</b>	United States of America	<a href="#">Retail Franchises</a>
3	 <b>McDonald's</b>	United States of America	<a href="#">Fast Food Franchises</a>
4	 <b>Marriott International</b>	United States of America	<a href="#">Travel Franchises</a>
5	 <b>Burger King</b>	United States of America	<a href="#">Fast Food Franchises</a>
6	 <b>Pizza Hut</b>	United States of America	<a href="#">Food Franchises</a>
7	 <b>Taco Bell</b>	United States of America	<a href="#">Fast Food Franchises</a>
8	 <b>Domino's</b>	United States of America	<a href="#">Food Franchises</a>
9	 <b>Ace Hardware Corporation</b> <input type="checkbox"/> Request FREE Info	United States of America	<a href="#">Home Services Franchises</a>
10	 <b>Century 21</b>	United States of America	<a href="#">Real Estate Franchises</a>

Slika 9. Top deset globalnih franšiza

Izvor: Franchise direct: Top 100 Franchises 2022, dostupno na:

<https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings?page=1>,

pristupljeno: (12.08.2022.)

<sup>73</sup> Alouche, E., Schlenrich, U.: International Franchise Assessment Model: Entry and Expansion in the European Union, Entrepreneurial Business Law Journal, Vol. 3:2, 2009, str. 521

## 8. ZAKLJUČAK

Franšiziranje predstavlja model u kojoj davatelj franšize (proizvođač) opskrbljuje primatelja franšize (trgovac na veliko ili malo) šablonskim načinom poslovanja ili provjerenim marketinškim strategijama u području marketing mix-a (proizvod, cijena, mjesto, promocija). Prema ovom ugovoru, velika tvrtka omogućava manjim tvrtkama da posluju pod njenim imenom, dok velika tvrtka isporučuje potrebne artikle, proizvode na način naveden u ugovoru o franšizi. Proučavajući povijesni razvoj, čini se da je koncept franšize jedan od najboljih strategija razvijenih tijekom 1970-tih godina, a on proizvođaču omogućuje uspostavu i održavanje kooperativne distribucijske mreže uz stvaranje niza neovisnih poslovnih subjekata. Za njegov razvoj zaslužne su tri osobe kroz povijesti, i to su, Singer koji ovaj model pronalazi kao najjednostavniji način da potrošači kupe njegov proizvod kroz učinkovit distribucijski sustav, Henry Ford koji je igrao ulogu u stvarnom dizajnu franšiznog modela. Nakon što je usavršio masovnu proizvodnju, stvorila se potreba za distribuiranjem proizvoda kroz prodajne (franšizne) mreže diljem zemlje. Doprinosi Raya Kroca povezani su s ujednačavanjem dizajna i stila.

Franšizing poslovnog formata je specifična, posebna i jedinstvena vrsta komercijalne djelatnosti sa značajnim ekonomskim učinkom. Potiče gospodarsku aktivnost tako što nudi značajne prednosti svim uključenima, poboljšavajući distribuciju i povezujući tržišta.

Franšiza je doživjela dramatičan rast na međunarodnom tržištu u posljednjih pedeset godina i mnoge su franšizne tvrtke imale velike koristi od svog širenja na strana tržišta. Međutim, iako franšiza općenito uključuje manji rizik od drugih oblika internacionalizacije kao što je izravno ulaganje, nipošto nije bez rizika. Kako bi adekvatno procijenili i upravljali ulaganjima na globalnom tržištu, od vitalne je važnosti da franšizne tvrtke razumiju mnoge različite čimbenike povezane s poslovanjem na stranim tržištima. Ipak, unatoč složenosti internacionalizacije, mnoge franšizne tvrtke ulaze na strana tržišta bez odgovarajućeg razumijevanja rizika. Budući da je vjerojatnije da će međunarodna tržišta koja su kulturno različita predstavljati više razine rizika i neizvjesnosti, franšizne tvrtke općenito radije ulažu u strane zemlje s kulturama koje su slične njihovoj vlastitoj.

Kako bi se utjecalo na maksimalno smanjenje rizika, potrebno je razumjeti korake koje važno napraviti prije započinjanja internacionalizacije. Prvo što je nužno napraviti je istraživanje o kulturnom i poslovnom tržištu na koje se planira izaći. Svaka zemlja ima svoje zakone i regulative, a posebno kulture. Ako tvrtka nastoji doživjeti uspjeh na stranom tržištu, ovo je ključni korak. I uz potpuno razrađen poslovni plan, ako tvrtka nije pratila kulturu zemlje primatelja, vrlo je vjerojatno da će doživjeti neuspjeh. Sljedeći korak je zaštita znaka za korištenje na internacionalnoj razini i zatim definiranje ugovora.

Primjena franšiznog poslovanja moguća je u svim djelatnostima i industrijama. Bez obzira što kada se spomene franšiza, ljudi prvo pomisle na McDonald's i industriju brze hrane, ugostiteljske usluge, zapravo se svaki poslovni model može pretvoriti u franšizu. S godinama se pojavilo jako puno uspješnih djelatnosti koje su putem franšiznog ugovora uspjele svoje poslovanje proširiti izvan granica zemlje i napraviti internacionalni brand.

Hrvatska ima nešto kraću povijest korištenja franšiznog poslovanja za razliku od svijeta, te nema sasvim razvijeno franšizno tržište. Na ovaj problem se najbolje osvrnuo poduzetnik Andrija Čolak, koji je ujedno i vlasnik jedne od najuspješnijih hrvatskih franšiza, Surf'n'Fries. Ima iskustva u radu u drugim zemljama obzirom da ima poslovnice u 20 zemalja diljem svijeta. Ono što je najveći problem za razvoj franšize je nejednakost hrvatskog zakonodavstva. Cijelo poslovanje u hrvatskoj se radi na temelju pretpostavke jer ne postoje zakonske regulative koje bi usmjerile poduzetnike i svi rade po metodi pokušaj pogreška. Međutim, i dalje smatra kako mu je odluka za internacionalno franšiziranje bila najbolja odluka koja mu je i donijela uspjeh kakav danas ima i širenje na globalnoj razini, a za najveći uspjeh smatra širenje u SAD, kao zemlju s najviše franšiza, kao i s velikom konkurencijom u djelatnosti fast food-a.

## LITERATURA

### Knjige i stručni članci

1. Alouche, E., Schlenrich, U.: International Franchise Assessment Model: Entry and Expansion in the European Union, Entrepreneurial Business Law Journal, Vol. 3:2, 2009, str. 518-537
2. Beshel, B.: An Introduction to Franchising, IFA Educational Foundation, 2001
3. Erceg, A.: eorijski okvir ekonomske perspektive franšize, Pregledni znanstvena rad, Franchising in general, 2013
4. Erceg, A., Čičić I.: Franšizno poslovanje – stanje u hrvatskoj, Ekonomski vjesnik, No. 1/2013, 2013, str. 323-336
5. Erceg, A., Alpeza, M.: Franšiza- najčešća pitanja i odgovori, CEPOR, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2013
6. Mahaček, D., Lihtar, Martinko, M.: Ulaganje u poslovanje putem franšize, Ekonomski vjesnik, No. 2/2013, 2013, str. 598-610

### Internet stranice

1. EU: Uvoz, izvoz te trgovina u Europskoj uniji, dostupno na: [https://european-union.europa.eu/live-work-study/import-and-export\\_hr](https://european-union.europa.eu/live-work-study/import-and-export_hr), pristupljeno: (12.08.2022.)
2. Franchise direct: Top 100 Franchises 2022, dostupno na: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings?page=1>, pristupljeno: (12.08.2022.)
3. Franchising: Types, Advantages and Disadvantages, dostupno na: <https://www.yourarticlelibrary.com/business/franchising-types-advantages-and-disadvantages/41231>, pristupljeno: (09.08.2022.)
4. Franchise Guardian: Franchising History, dostupno na: <https://franchiseguardian.com/franchising/franchising-history/>, pristupljeno: (01.08.2022.)
5. Franchising.hr: Franšizing cvjeta u Njemačkoj, dostupno na: <https://franchising.hr/clanak/1009/fransizing-cvjeta-u-njemackoj/>, pristupljeno: (12.08.2022.)

6. Franchising.hr: Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, dostupno na: <https://franchising.hr/clanak/292/hrvatska-udruga-za-fransizno-poslovanje/>, pristupljeno: (09.08.2022.)
7. Franchising.hr: Krumpirići u novom pohodu: <https://franchising.hr/clanak/558/krumpirici-u-novom-pohodu/>, pristupljeno: (13.08.2022.)
8. Franchising.hr: Pripremiti franšizu za svijet: dostupno na: <https://franchising.hr/clanak/1652/pripremiti-fransizu-za-svijet/m>, pristupljeno: (09.08.2022.)
9. Franchising.hr.: Surf'n'Fries i u Beogradu, dostupno na: <https://franchising.hr/clanak/1445/surfnfries-u-beogradu/>, pristupljeno: (13.08.2022.)
10. HBOR: Ulazak na tržište, dostupno na: <https://izvoz.hbor.hr/izvoznivodic/ulazak-na-trziste/>, pristupljeno: (09.08.2022.)
11. Hina: U pandemiji u Hrvatskoj narastao broj franšiza za 20 posto, dostupno na: <https://hr.n1info.com/biznis/u-pandemiji-u-hrvatskoj-narastao-broja-fransiza-za-20-posto/>, pristupljeno: (10.08.2022.)
12. Henry Ford the man who changed America, dostupno na: <https://linguapress.com/advanced/henry-ford.htm>, pristupljeno: (02.08.2022.)
13. International Franchise Association Foundation Announces Grand Prize Winners of 2019 NextGen in Franchising Global Competition, dostupno na: <https://www.restaurantnews.com/international-franchise-association-foundation-announces-grand-prize-winners-of-2019-nextgen-in-franchising-global-competition-030719/>, pristupljeno: (10.08.2022.)
14. Kieran, M.: A guide to franchising in Europe, dostupno na: <https://www.globalfranchise.com/insight/a-guide-to-franchising-in-europe>, pristupljeno: (12.08.2022.)
15. Kult plave kamenice: SURF'N'FRIES Jedina međunarodno uspješna hrvatska franšiza hrane stigla je na australski Bondi Beach, dostupno na: <https://plavakamenica.hr/2018/10/07/surfnfries-jedina-medunarodno-uspjesna-hrvatska-fransiza-hrane-stigla-je-na-australski-bondi-beach/>, pristupljeno: (12.08.2022.)

16. Lauckner, S.: Advantages and Disadvantages of Franchising, 2022, dostupno na: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/advantages-of-franchising>, pristupljeno: (09.08.2022.)
17. Libava, J.: The History of Franchising As We Know It, dostupno na: <https://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/>, pristupljeno: (01.08.2022.)
18. Mentorica.biz: Strategija ulaska na strana tržišta, dostupno na: <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/pr-i-marketing/strategija-ulaska-strana-trzista-24/>, pristupljeno: (09.08.2022.)
19. Miles, K.: Franchise statistics in Europe, dostupno na: <https://www.franchise-ed.org.au/uncategorized/franchise-statistics-for-europe/>, pristupljeno: (13.08.2022.)
20. Nacional: Posao s najmanje rizika: Franšiza najsigurniji biznis za početnice, dostupno na: <https://www.nacional.hr/posao-s-najmanje-rizika-fransiza-najsigurniji-biznis-za-pocetnike/>, pristupljeno: (12.08.2022.)
21. Otvorena prva franšiza McDonald'sa – 1955., dostupno na: <https://povijest.hr/nadanasnjidan/otvorena-prva-fransiza-mcdonaldsa-1955/>, pristupljeno: (13.08.2022.)
22. Privredni.hr: U Hrvatskoj svega 12 posto domaćih franšiza, 2019, dostupno na: <https://privredni.hr/u-hrvatskoj-svega-12-posto-domacih-fransiza>, pristupljeno: (10.08.2022.)
23. Scarlatescu, I., Maracine, M.S.: The high impact of the franchise economic affairs in some of the EU members, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/46533508\\_THE\\_HIGH\\_IMPACT\\_OF\\_FRANCHISING\\_ON\\_ECONOMIC\\_AFFAIRS\\_IN\\_SOME\\_OF\\_THE\\_EU\\_MEMBERS](https://www.researchgate.net/publication/46533508_THE_HIGH_IMPACT_OF_FRANCHISING_ON_ECONOMIC_AFFAIRS_IN_SOME_OF_THE_EU_MEMBERS), pristupljeno: (14.08.2022.)
24. Surf'n'Fries, dostupno na: <https://surfnfries.com>, pristupljeno: (13.08.2022.)
25. Surf'n'Fries, dostupno na: <http://snf.com.hr/fransiza/>, pristupljeno: (13.08.2022.)
26. Štimac, H.: Strategije ulaska na inozemno tržište, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-na-inozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2020/10/6.-predavanje.pdf>, pristupljeno: (09.08.2022.)



27. Točka na I: Surf'n'Fries je hrvatska franšiza godine 2021., 2022, dostupno na: <https://tockanai.hr/poduzetnik/franchise-brand-leader-award-surfnfries-je-hrvatska-fransiza-godine-2021-58014/>, pristupljeno: (10.08.2022.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Tri perspektive promatranja franšiznog poslovnog modela .....	6
Slika 2. Singer šivaća mašina .....	10
Slika 3. Henry Ford s vlastitim automobilom .....	12
Slika 4. Tvrtka Surf'n'Fries .....	42
Slika 5. Zaobljeni oblik krumpirića .....	43
Slika 6. Pakiranje Surf'n'Fries .....	44
Slika 7. IFA nagrada za franšizing .....	45
Slika 8. Raširenost franšize Surf'n'Fries .....	48
Slika 9. Top deset globalnih franšiza .....	58

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Glavne pretpostavke i predviđanja o franšizi .....	7
Tablica 2. Princip djelovanja ugovora o franšizingu .....	19
Tablica 3. Usporedba stopa uspješnosti samostalnih .....	24
Tablica 4. Prednosti i nedostaci korištenja posrednika .....	30
Tablica 5. Prednosti i nedostaci neposrednog izvoza .....	31
Tablica 6. Pregled licence .....	32
Tablica 7.: Tvrtke sa sjedištem u SAD-u koje nisu uspjele na međunarodnom tržištu .....	56