

# Franchising kao poduzetnička strategija

---

**Cvitan, Nada**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:354207>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Nada Cvitan

## **FRANCHISING KAO PODUZETNIČKA STRATEGIJA**

(završni rad)

Rijeka, 2021.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

## **FRANCHISING KAO PODUZETNIČKA STRATEGIJA**

(završni rad)

MENTOR

dr.sc. Davor Širola, prof.v.š.

STUDENT

Nada Cvitan

MBS: 2423000145/16

Rijeka, rujan 2021.

**VELEUČILIŠTE U RIJECI  
POSLOVNI ODJEL**

Rijeka, 16.4.2021.

**ZADATAK  
za završni rad**

**Pristupnici: Nada Cvitan**

**MBS: 2423000145/16**

**Studentici preddiplomskog stručnog studija Poduzetništvo u Rijeci izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:**

**FRANCHISING KAO PODUZETNIČKA STRATEGIJA**

**Sadržaj zadatka:**

Kroz analizu literature u teoretskom dijelu završnog rada definirati i objasniti francising kao moguću poduzetničku strategiju ulaska na tržište i uspješnog poslovanja. Predstaviti kratko povijest nastanka ove strategije, ključne pojmove, glavne ugovorne točke, prednosti i nedostatke. U praktičnom dijelu rada analizirati prisutnost franchisinga te opisati neke od najzanimljivijih međunarodnih franšiza koje djeluju u Hrvatskoj. Na primjeru analize prakse Burger Kinga u Hrvatskoj predstaviti uvjete i način razvoja franšiznog lanca od master franšizera do samostalnih jedinica.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

**Zadano: 16.4.2021.**

**Predati do: 15.9.2021.**

**Mentor:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. sc. Davor Širola, prof.v.š.

**Pročelnik odjela:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. sc. Anita Stilin, v. pred.

**Zadatak primila dana: 16.4.2021.**

  
\_\_\_\_\_  
Nada Cvitan

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom FRANCHISING KAO PODUZETNIČKA STRATEGIJA izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Davora Širole, pro. v. š.

Ime i prezime

Wada Citau

(potpis studenta)

## **Sažetak**

Jedan od načina pokretanja i ulaska u poduzetnički pothvat je kupnja franšize. Franšizno poslovanje predstavlja poslovni odnos između davatelja i primatelja franšize koji za taj odnos ostvaruju naknadu i to svatko u svom dijelu poslovne aktivnosti. Davatelj i primatelj mogu se odlučiti za više vrsta franšize koje nude niz prednosti u poslovanju, no međutim moraju biti svjesni i rizika koji se mogu pojaviti tijekom poslovanja putem franšize. Vrlo važan čimbenik za uspjeh franšize je zadovoljstvo njezina korisnika, a dobar partnerski i suradnički odnos između davatelja i primatelja sve može riješiti, jer je upravo ključ uspjeha dobra komunikacija. U ovom završnom radu definiran je pojam franšize, sudionici i odnosi unutar franšize, navedene su prednosti i nedostaci unutar franšize kao i vrste franšize. Nadalje, objašnjeno je ugovaranje franšizinga, opisan je povijesni razvoj franšize te razvoj franšize u Republici Hrvatskoj kao i pravni i zakonodavni okvir franšiznog poslovanja. Također, u radu je istražena mogućnost i uvjeti pokretanja Burger Kinga gdje se na temelju intervjua može pretpostaviti da u gradu Zagrebu, ali i u drugim većim gradovima u Republici Hrvatskoj postoji mogućnost za otvaranje Burger King franšize, ali uz vrlo struga pravila i kriterije.

**Ključne riječi:** franšiza, franšizno poslovanje, sudionici, ugovaranje franšizinga, Burger King.

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi istraživanja .....	1
1.3. Struktura rada.....	1
2. Franšiza kao poduzetnička strategija u pokretanju poslovnih pothvata .....	3
2.1. Pojam i nastanak franšize.....	3
2.2. Sudionici i odnosi unutar franšiznog modela poslovanja .....	6
2.3. Prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja .....	9
2.4. Vrste franšize .....	12
2.4.1. Prema vrsti djelatnosti .....	12
2.4.2. Prema vrsti „know-how“-a koji se prenosi primateljima .....	13
2.4.3. Prema organizaciji sustava .....	14
2.5. Ugovaranje franšizinga .....	16
2.5.1. Općenito o ugovaranju franšizinga .....	16
2.5.2. Karakteristike ugovora o franšizingu .....	17
2.5.3. Trajanje i prestanak ugovora o franšizingu .....	18
3. Franšizno poslovanje u Republici Hrvatskoj.....	19
3.1. Razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj .....	19
3.2. Pravni i zakonodavni okvir franšiznog poslovanja u Hrvatskoj .....	20
3.3. Primjeri franšiza u Republici Hrvatskoj .....	21
4. Analiza franšize Burger King .....	24
4.1. O Burger King-u .....	24
4.2. Intervju sa primateljem-davateljem franšize.....	27
5. Zaključak .....	36
Literatura .....	38
Popis ilustracija .....	41



## **1. Uvod**

U ovom završnom radu obrađena je tema franšizinga – odnos između davatelja i primatelja franšize. Obje strane vezane su ugovorom te na taj način postaju partneri u franšiznom sistemu. Franšiza je oblik poslovanja gdje davatelj (vlasnik franšize - pravna ili fizička osoba) daje svoje trgovačko ime (brend) na korištenje drugoj pravnoj ili fizičkoj osobi – primatelju franšize (kupcu franšize) koji se slaže da će poslovati sa uvjetima ugovora. Kupac franšize plaća vlasniku franšize franšiznu naknadu za pravo korištenja.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Problem istraživanja u ovom završnom radu bilo je utvrditi da li je franšiza lakši i bolji način pokretanja poduzetničkog pothvata od samostalnog pokretanja vlastitog poduzeća ili pak kupnje postojećeg poduzeća. Predmet istraživanja odnosi se na pojam i definiciju franšize, franšizno poslovanje te primjenu franšize u poslovnoj praksi, a kao dobar primjer, ističe se franšiza Burger King čiji su nositelji za Hrvatsku Kraljevi restorani d.o.o..

### **1.2. Ciljevi istraživanja**

Glavni ciljevi rada su:

- definirati i objasniti pojam franšize,
- definirati sudionike i odnose unutar franšiznog modela poslovanja,
- analizirati prednosti i nedostatke franšiznog modela poslovanja,
- objasniti razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj,
- analizirati franšizno poslovanje na primjeru tvrtke Burger King.

### **1.3. Struktura rada**

Ovaj završni rad podijeljen je u pet poglavlja.

U uvodnom poglavlju opisani su problem i predmet istraživanja te ciljevi istraživanja u radu kao i struktura rada.

U drugom poglavlju pod nazivom Franšiza kao poduzetnička strategija u pokretanju poslovnog pothvata daje se pojmovno određenje i jasan povijesni razvoj franšize. Također, govori se o sudionicima i odnosima unutar franšiznog modela poslovanja, prednostima i nedostacima franšiznog poslovanja te vrstama franšize. Također je opisan ugovor o franšizingu, karakteristike ugovora o franšizingu, te period trajanja i prestanka ugovora.

Treće poglavlje govori o razvoju franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, pravnim i zakonodavnim okvirima franšiznog poslovanja te navodi nekoliko primjera franšiza koje posluju na teritoriju Republike Hrvatske.

U četvrtom poglavlju se kroz istraživanje u obliku intervjua utvrđuje značaj i uloga Burger King franšize kao pokretača poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

U završnom poglavlju daju se zaključna razmatranja.

## **2. Franšiza kao poduzetnička strategija u pokretanju poslovnih pothvata**

Prilikom pokretanja poslovnog pothvata poduzetnik za to ima tri mogućnosti: osnivanje novog poduzeća, kupnja postojećeg poduzeća ili kupnja franšize. Pokretanje vlastitog posla može biti kvalitetnija opcija, ali zahtjeva više napora i snosi veći rizik. Kupnjom franšize dobiva se poslovna podrška davatelja franšize, a davatelju se ustupa određena operativna neovisnost. Svaka od ovih mogućnosti ima svoje prednosti i nedostatke, a odabir pravog načina ovisi o postavljenim ciljevima vlasnika – poduzetnika početnika te uvjetima na tržištu.

### **2.1. Pojam i nastanak franšize**

„Porijeklo riječi franchise dolazi od normansko - francuske riječi "franchise" koja je izvedena iz francuske riječi "frank" te ona označava slobodnog čovjeka odnosno slobodnog da nešto radi. Engleska riječ "franchise" izvorno je označavala dozvolu ili privilegiju te oslobođenje od zabrane kojom se pravnom subjektu dopušta da čini nešto na što inače ne bi imao pravo sa svojim uobičajenim i redovnim statusom“ (Oberman Peterka, Perić, Delić, 2016., 36).

Pojam franšize može se opisati različitim definicijama, pa je tako prema autoru Kolakoviću (2006., 141), franšiza „razvijeniji i specijaliziraniji oblik licence u kojemu kupac franšize od njezina prodavatelja ne kupuje samo određena prava već također pristaje poslovati prema uvjetima koje propisuje prodavatelj.“

Kupnja franšize također se može opisati kao strategija kupnje prava. „ova se strategija kupnje prava temelji se na franšiznom ugovoru između davatelja - vlasnika franšize (pravne ili fizičke osobe koja posjeduje određeno uslužno patentno franšizno pravo koje uz naknadu ustupa/prodaje drugoj pravnoj ili fizičkoj osobi), te primatelja - kupca franšize (također pravne ili fizičke osobe koja uz naknadu i ostale uvjete kupuje određeno franšizno pravo), pri čemu nijedan od partnera ne mora gubiti ništa od svoje pravne samostalnosti, iako nerijetko davatelj franšize traži od primatelja da posluje pod davateljevim komercijalnim nazivom. Pritom primatelj franšize sklapa ugovor kao samostalni pravni subjekt“ (Širola, 2014., 103).

„Fransiza je način širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga koji pruža mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom i za koji se ističe da postoji ako se pojavljuju slijedeća tri elementa: poduzetnik dopušta korištenje svojim imenom, dopušta korištenje svojim sustavom poslovanja i ostvaruje prihod u obliku pristojbi na početku ili tijekom trajanja ugovora“ (Erceg, 2013., 137).

Jedna od definicija franšize je i ugovaranje odnosa dviju strana u kojem davatelj franšize „ustupa pravo korištenja njegova imena, proizvoda ili usluge, proizvodnog i poslovnog iskustva, pri čemu davatelj primatelju pruža stručnu pomoć i savjete, dok primatelj davatelju jamči da će poštivati upute i redovito plaćati franchising dažbine“ (Kuvačić, 2005., 558).

Vlasnik robnog i/ili uslužnog žiga odnosno davatelj franšize stvara povezanost sa primateljem franšize ustupanjem robnog i/ili uslužnog žiga i brenda franšize, a misija obje strane je dalje graditi i održavati brend. I davatelj i primatelj u franšiznom odnosu imaju svoje obveze pa tako davatelj franšize donosi ime/brend, a primatelj franšize donosi poduzetničke instinkte koji su potrebni za jačanje brenda i kvalitetno upravljanje poslovanjem (Erceg, Čičić, 2013., 324).

Autori Baban i Marijanović (1998., 252) objašnjavaju kako „izraz franchising znači ugovor ili sporazum, izražen pismeno između dviju ili više osoba:

- gdje su preuzeti komercijalni odnosi određenog trajanja ili kontinuirano, neodređenog trajanja,
- gdje jedna osoba, dalje nazvana davatelj franchisinga, daje pravo da se nude, prodaju ili distribuiraju robe i usluge, proizvedene, razvijene, distribuirane ili (u slučaju usluga) organizirane i vođene od druge osobe, dalje nazvane primatelj franchisinga,
- gdje primatelj franchisinga, kao nezavisni poslovni partner predstavlja člana distribucijskog sustava davatelja franchisinga,
- gdje je poslovanje primatelja franchisinga - franchising u osnovi povezano s trgovinskom markom, uslužnom markom, trgovinskim imenom, oglašavanjem ili drugim komercijalnim simbolom koje stvara davatelj franchizinga i
- gdje poslovanje primatelja franchisinga u biti ovisi od davatelja i njegovih kontinuiranih isporuka roba ili usluga.“

Kod franšize kao poslovne strategije bitno je da omogući svim sudionicima u poslovnom odnosu, dobre rezultate, a tu je vrlo bitno da se primatelj franšize pripremi za njeno preuzimanje. Ovakav oblik poslovanja dobar je za osobe koje nemaju temelj za pokretanje vlastitog posla već se oslanjaju na postojeće uspješne poslovne marke (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013., 598).

U doba feudalizma počinju se spominjati prvi korijeni franšize, a moderni komercijalni franšizam pojavljuje se u teorijama iz 19. stoljeća (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013., 599 - 600):

- Prva teorija objašnjava kako je Isaac Singer 1858. godine začeo prvu prodajnu franšizu pod nazivom Singer Sewing Center, a bavila se prodajom prava poslovnim ljudima koji su prodavali Singerove mašine te obučavali korisnike. Prodavajući licence, ostvario je prihode koji su mu pomogli financiranju proizvodnje i rastu kompanije. Na taj način bio je pošteđen troškova jer se svaka franšiza sama financirala;
- Druga teorija kaže da se franšiza počela razvijati 1898. godine jer je tada General Motors počeo franšizirati zastupstva. Franšizni sustav General Motorsa i danas dobro posluje te obuhvaća 10 900 prodavača širom svijeta.

Budući da prvih stotinjak godina komercijalne franšize, davatelj nije kontrolirao izgled, korisnici su sami osmislili svoj poslovni stil. Nakon toga 50-tih godina 20. stoljeća Ray Kroc preoblikovao je franšizu čiji je oblik i danas poznat. Kroc je prodavao aparate za proizvodnju milkšejka, a McDonald's je bio jedan od njegovih kupaca. S obzirom da je bio zadovoljan radom i uspjehom McDonaldsa, smatrao je da su oni idealni za kopiranje njegova načina rada (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013., 599 - 600).

Ray Kroc osmislio je koncept koji se danas zove *trgovačko odijelo*, koji osim ugođaja i izgleda poslovnog dekora, obuhvaća i svaki detalj na temelju kojeg se posluje. Ray Kroc i McDonalds, reorganizacijom potencijala kloniranja poslovanja i pokretanja franšize poslovnog formata, postigli su velike promjene u franšiznom poslovanju (Erceg, 2017., 12).

Henry Ford također se istaknuo kao uspješan jer je pokrenuo model za montiranje proizvoda, masovnu distribuciju, opskrbu benzinom, popravak automobila kao i mjesta za odmaranje vozača tijekom puta. Ugovor o franšizi iz sredine 90-tih godina 20-og stoljeća razlikovao se od početnih ugovora. Davatelj franšize određuje pravila, a korisnici ih prihvaćaju i plaćaju. Davatelj franšize primatelju franšize naplaćuje naknadu ili pristojbu za poslovanje („royalty“) za korištenje onog što se franšizira (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013., 600).

„Franšizno poslovanje danas se prilagođava trendovima poslovanja, novim konceptima poslovanja, novim poslovnim tehnikama i novim tehnologijama. Franšizno poslovanje danas sve više služi za međunarodno širenje i rast tvrtki. Na temelju mogućnosti prilagodbe franšiznog poslovanja novim poslovnim trendovima i međunarodnom širenju korištenja, može se zaključiti da je pred tim poslovnim modelom svijetla budućnost“ (Alpeza, Erceg, 2013., 12).

## **2.2. Sudionici i odnosi unutar franšiznog modela poslovanja**

Da bismo razumjeli odnose davatelja franšize s primateljem franšize, prvo moramo prihvatiti da franšiza nije brak. Umjesto toga, franšizing je sustav u kojem sudionici moraju razumjeti i odigrati svoju ulogu kako bi postigli ravnotežu i uzajamnu profitabilnost. Postizanje tih ciljeva je vitalno za dobre odnose davatelja franšize i franšizni odnos (<https://www.bibbygroup.com/>).

U franšiznom poslu sudjeluju dvije strane davatelj i primatelj franšizinga. „Davatelj franšizinga obično je poznata tvrtka s uhodanom markom (imenom) ili trgovačkom formulom u vezi s prodajom određenog proizvoda ili obavljanjem određene usluge, koja ovim poslovima širi svoj utjecaj i svoje ime na svjetskom tržištu. Primatelj franšizinga (osobito ako su to manja novoosnovana poduzeća) zainteresiran je započeti poslovanje proizvodom ili uslugom koja mu, s obzirom na svoju privlačnost, popularnost i kvalitetu, unaprijed jamči povoljan financijski rezultat poslovanja“ (Andrijanić, 2005., 279).

„Davatelj franšizinga su međunarodna poduzeća s poznatom i priznatom markom na globalnom svjetskom tržištu koja je rezultat ili novog proizvoda i usluge ili novog načina

proizvodnje postojećeg proizvoda i usluge (koji mogu sadržavati patentirani ili nepatentirani „know – how“) ili je pak rezultat dobrog globalnog marketinga“ (Previšić, 2000., 198).

„Korisnici sistema ili franchiseri su najčešće mala i srednja poduzeća s ograničenim financijskim (i drugim) mogućnostima, ali koja poznaju uvjete na lokalnom tržištu i koja oslanjanjem na velike međunarodne firme, zadržavajući određenu samostalnost, nalaze i održavaju svoju poziciju na tržištu“ (Previšić, 1986., 27).

„Primatelji franšize mogu biti svi poduzetnici (pravne i fizičke osobe) koji žele imati sigurniju poslovnu budućnost. Primatelj franšize je neovisni poduzetnik koji posluje u svoje ime i za svoj račun te ne predstavlja ni agenta ni poslovnicu davatelja franšize. Primatelji franšize mogu postati (Erceg, 2012., 69):

- poduzetnici u fazi rasta,
- poduzetnici početnici,
- nezaposleni,
- zaposleni koji žele promijeniti svoj trenutni posao.“

„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. Franšizni sistemi su izgrađeni na odnosu koji davatelj franšize definira s primateljima franšize. Važno je razumjeti da, kao što nijedan franšizni sistem nije jednak, tako niti odnos između davatelja i korisnika franšize u svakom sistemu nije jednak“ (Alpeza, Erceg, 2013., 13).

Sposobnost franšizodavca da smanji ili u potpunosti riješi problem važan je za uspjeh franšiznog sustava. Vrlo je bitno da se uspostave dobri poslovni odnosi između franšizodavca i franšizoprimca. Da bi osigurao napredak svoje franšize, franšizodavac mora svakodnevno učiti, a taj proces učenja dijeli se u pet faza (Erceg, 2017., 21):

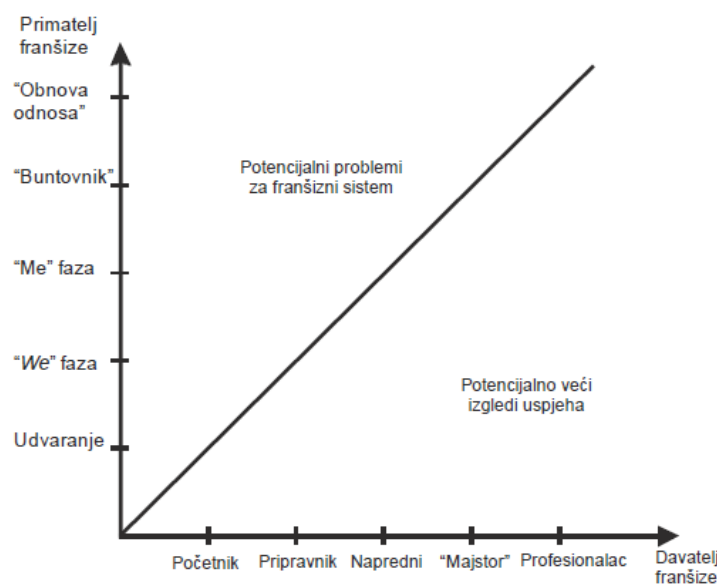
1. Početnik - učenje kako raditi,
2. Pripravnik - vježbanje kako raditi,
3. Napredni – obavljanje,

4. Majstor - učenje drugih kako raditi,
5. Profesionalac - postati najbolji mogući.

Franšizoprimac također prolazi kroz pet faza životnog ciklusa (Erceg, 2017., 21):

1. Udvaranje - obje su strane zadovoljne odnosom,
2. „We“ - javljaju se problemi u odnosu,
3. „Me“ - franšizoprimac počinje preispitivati franšizodavca,
4. Buntovnik - franšizoprimac počinje izazivati franšizodavca,
5. Obnova - franšizoprimac prihvaća da je „win – win“ rješenje nastavak zajedničkog rada s franšizodavcem.

Grafikon 1: Kretanje odnosa primatelja i davatelja franšize



Izvor: Erceg, 2017., 22

Da bi franšizni sistem funkcionirao vrlo je važno da davatelj franšize bude napredniji u razvoju od primatelja franšize, a time će pozitivno utjecati na daljnji razvoj franšiznog sistema. U prvoj i u drugoj fazi davatelj franšize uči kako se posluje, a u trećoj fazi spreman je s korištenjem franšiznog poslovnog sustava. Faza udvaranja je najbolja za primatelja franšize jer se u njoj uči poslu i sluša upute davatelja franšize. Faza buntovnika najlošija je za primatelja franšize jer u toj fazi smatra da mu nije potrebna pomoć davatelja franšize jer je sve naučio.



Odnos dobavljača i kupaca unutar sustava također su bitni u kreiranju odnosa davatelja i primatelja franšize (Erceg, 2017., 22).

Između davatelja i primatelja franšize postoje tri odnosa (Alpeza, Erceg, 2012., 11):

1. Partnerstvo - samo jedan partner donosi odluke, a to je davatelj franšize. Davatelj osigurava i sistem poslovanja, a primatelj radnu snagu i kapital;
2. Roditeljstvo - odnos u kojem davatelj franšize osigurava primatelju rano vodstvo potrebno rast primatelja. Ujedno pružaju podršku u obliku obuke, te potporu u slučaju problema u poslovanju;
3. Diktatura/tiranija - da bi ostao dosljedan, davatelj mora donijeti odluke o poslovanju na visokoj razini i odnosu prema kupcima.

Da se dosljednost ne bi izgubila, potrebno se držati navedenih odluka. I davatelj i primatelj franšize imaju za cilj uspjeti pa je tako održavanje partnerskog odnosa ključan za postizanje istog (Alpeza, Erceg, 2012., 11).

Biti timski igrač obično je ono što svaki franšizer traži, jer želi od primatelja franšize da se pridržavaju svih ideja franšiznog dogovora. Franšizer je trener i dizajner cijelog projekta, odgovoran za cijeli tim. Primatelj franšize je zvijezda projekta, onaj koji omogućuje da se projekt izvodi uspješno, odnosno onaj na kojeg se cijeli tim oslanja. Ovaj osnovni odnos gdje svi ovise o svima, ne mijenja se ni kada primatelj franšize sazrije. Primatelj franšize ne treba pretjerivati sa podrškom i očekivati da će franšizer voditi brigu o njegovu poslovanju. Odgovornost za uspjeh ili neuspjeh je i dalje na primatelju franšize, a ne na franšizeru (Said, Thomas, 2006., 170).

### **2.3. Prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja**

Franšizing pruža nekoliko prednosti i za primatelja i za davatelja franšize. Primatelju omogućuje da otpočne s poslovanjem kad ima ograničen kapital i upotrebljavajući poslovno iskustvo drugih. Ako dođe do poslovnih problema, primatelj franšize može dobiti upute i savjet od davatelja franšize, s malo troškova ili uopće bez njih (Dibb, et al., 1995., 352).

Najbitnije prednosti za primatelja franšize su (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013., 603):

- korištenje programa za obuku i konzultantskih usluga,
- dugoročno savjetovanje i pomoć,
- tržišna prepoznatljivost,
- primatelj zadržava poslovnu samostalnost,
- potreban je manji početni kapital,
- nudi se standardni proizvod pa je i manji rizik za neuspjeh.

Neki autori kažu da postoje i druge prednosti poslovanja za primatelja franšize, a to su: manji rizik od neuspjeha, uhodani način poslovanja nudi standardni proizvod i kvalitetu, dobrobit od razvojnog programa davatelja franšize, zaštita od konkurencije (Alpeza, Erceg, 2012., 8).

Najbitnije prednosti za davatelja franšize su (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013., 603):

- brže širenje poslovanja,
- korištenje tuđih sredstava jer se kapital potreban za širenje poslovanja dobiva od primatelja franšize,
- upravljačke sposobnosti se bolje koriste jer dio poslovnog rizika preuzima primatelj franšize,
- bolje korištenje lokalnih izvora jer korisnici tržišne uvjete bolje mogu iskoristiti,
- veća motiviranost kroz povećanja prometa i prihoda,
- pronalaženje novih primatelja.

Najveći nedostaci kod primatelja franšize su (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013., 604):

- ovisnost primatelja franšize o davatelju,
- neprekidna obaveza prema davatelju,
- sudjelovanje u odlučivanju i dobiti nije razmjerno uloženim sredstvima.

Najveći nedostaci kod davatelja franšize su (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013., 603):

- gubitak kontrole nad poslovnicaма jer svaki primatelj kontrolira svoju poslovnu jedinicu,
- nepoštivanje pravila poslovanja od strane primatelja,

- mogući problemi u odnosu sa primateljem,
- podjelom prihoda manji dio ide davatelju, a veći primatelju,
- nedostatak povjerenja,
- mogućnost pojave konkurencije na način da istekom ugovora, primatelj osnuje svoju franšizu.

Prilikom odabira franšize potrebno je paziti na nekoliko kriterija (<https://api.pks.rs/storage/assets/>):

1. cijena ulaska u franšizu - koliko iznosi početna investicija i koji su termini plaćanja,
2. mjesečna investicija - koje su obaveze prema davatelju franšize u toku poslovanja,
3. finansijski pokazatelji poslovanja - provjeriti da li davatelj posluje sa dobitkom,
4. ekskluzivnost teritorija na kojem će se poslovati - koliki je broj već prodanih franšiza, koliko je tržište pokriveno i kojom dinamikom će se dalje pokrivati,
5. broj ljudi koji se mora zaposliti - svaka franšiza nameće optimalan broj zaposlenih,
6. postojanje priručnika sa sistemima, politikom i procedurama poslovanja,
7. postojanje obuke i trajanje - obuka mora biti toliko duga da se u tom vremenskom roku mogu prenijeti svi sistemi, politika i procedure poslovanja sa davatelja na primatelja,
8. istraživanje tržišta i tendencija za određeni sektor poslovanja - svi ti podaci mogu biti jako korisni za sastavljanje poslovnog plana,
9. troškovi uređenja lokala - arhitektonska i građevinska rješenja, oprema, priključci itd.,
10. lokacija – veliki dio troškova može se eliminirati ako se izabere neka od franšiza koja može poslovati od kuće ili u pokretu, na primjer iz automobila,
11. marketing - koliki je trošak zajedničkog marketinga,
12. restrikcije u opskrbi - hoće li davatelj franšize biti glavni dobavljač u toku poslovanja,
13. ugovorne obaveze - koje su još obaveze koje imate prema davatelju,
14. obaveze pri izlasku iz franšiznog sistema - kako raskinuti ugovor i koje su posljedice,
15. poslovni plan - poslovni plan je najvažniji i treba ga samostalno sastaviti.

Prilikom kupnje franšize potrebno je voditi računa o slijedećem (<https://api.pks.rs/storage/assets/>):

1. iznosu početne naknade koja se plaća davatelju franšize,
2. visini potrebnih inicijalnih sredstava da bi se franšizna jedinica osposobila za rad,
3. iskustvu davatelja franšize u poslu za koji daje franšizu,
4. uslugama koje davatelj franšize osigurava korisniku franšize u početku i tokom poslovanja,
5. općoj stabilnosti djelatnosti u kojoj davatelj franšize posluje,
6. financijskoj snazi davatelja franšize i franšiznog sistema u cjelini,
7. uvjetima pod kojim se franšizni odnos može raskinuti ili obnoviti.

## **2.4. Vrste franšize**

Kada se govori o klasifikaciji franšiznih sustava tada se može reći da se ona vrši po slijedećim kriterijima: prema vrsti djelatnosti, prema vrsti „know-how“-a koji se prenosi primateljima, prema načinu na koji je franšizni sustav organiziran (<https://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-ransiza/>).

### **2.4.1. Prema vrsti djelatnosti**

Distributivna franšiza - vrsta franšize koja je usmjerena na promet i distribuciju jedne ili više vrsta robe koju davatelj franšize isporučuje primatelju franšize. Ovakav način franšiznog poslovanja uključuje mnoga prava i znanja vezana uz distribuciju i prodaju robe krajnjem potrošaču, a to znači da se pored robe ustupa i ime pod kojim se roba prodaje kao i sam način prodaje (Erceg, 2017., 27).

Neke od branši u kojima je distributivna franšiza najzastupljenija su: benzinske crpke i auto-oprema, farmacija i zdravlje, kozmetika, nakit, pokloni, kuća i dvorište, kućanski aparati, tehnika, IT, ostala trgovina, roba široke potrošnje, sportska oprema, stvari za djecu, odjeća i obuća. Trend distributivnih franšiza prvo je zaživio u Zapadnoj Europi i Sjedinjenim Američkim Državama, a kasnije i u Srednjoj i Istočnoj Europi. Zbog visokih trgovačkih marži na području Srednje i istočne Europe, investicije su se brzo vraćale u maloprodajne objekte, a

to je predstavljalo dobar motiv za pokretanje ovakvog načina poslovanja (<https://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-ransiza/>).

Uslužna franšiza – vrsta franšize gdje davatelj daje primatelju franšize pravo na obavljanje neke vrste aktivnosti kako bi se zadovoljile potrebe klijenta. Ovakva vrsta franšize najviše je zastupljena u: najmu brenda kozmetičkih salona, turističkih agencija, restorana i kafića te pokriva mnoštvo patentiranih prava koja uključuju održavanje dizajna prostora te stila i kvalitete korisničke usluge. Uslužna franšiza zahtjeva precizno definiranje i formuliranje procedura potrebnih za isporuku usluga krajnjem kupcu, a njeno širenje ovisi o promjenama u društvenim navikama kao i o potražnji za određenom uslugom. Uslužna franšiza predstavlja operaciju uslugama, a to znači da je usluga ono što se nudi krajnjem kupcu i da je predmet franšizinga (<https://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-ransiza/>).

Proizvodna franšiza – vrsta franšize gdje primatelj franšize kupuje pravo na proizvodnju i prodaju robe koja se proizvede u sklopu franšize. Primatelj franšize kupuje pravo na proizvodnju robe koristeći se opremom i tehnologijom koja je u vlasništvu davatelja franšize. Proizvodnja i poslovanje primatelja franšize odvija se pod imenom davatelja franšize jer o tome ovisi njegov ugled. Davatelj franšize, primatelju pruža opremu i sirovine (<https://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-ransiza/>).

Mješovita franšiza – vrsta franšize koja se dobila na osnovi distributivne, uslužne i proizvodne franšize. Ona se javlja kada je davatelj franšize – proizvođač, a primatelj franšize distributer proizvoda te pružatelj usluga kao npr. kozmetičke kompanije uspostave mrežu prodavaonica i kozmetičkih salona. Mješovita franšiza specifična je po dvostranoj aktivnosti jer primatelj uz distribuciju (prodaju) vodi i uslužne djelatnosti (<https://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-ransiza/>).

#### **2.4.2. Prema vrsti „know-how“-a koji se prenosi primateljima**

Franšiza distribucije proizvoda - vrsta franšize gdje primatelj franšize prodaje proizvod koji je proizveo davatelj franšize. U franšizi distribucije proizvoda davatelj franšize licencira svoj zaštitni znak i logotip, ali ne i način na koji primatelj treba poslovati. Ovakva vrsta franšize

najčešće se nalazi kod distributera bezalkoholnih pića, autosalona i benzinskih postaja. Neke poznate franšize za distribuciju proizvoda su: Pepsi, Exxon i Ford Motor Company (Beshel, 2001., 2).

Franšiza distribucije proizvoda nije isto što i distributivna franšiza - franšiza distribucije proizvoda predstavlja prijenos tehnologije („know-how“-a) koja se odnosi na distribuciju proizvoda i usluga, a distribucijska franšiza ukazuje isključivo na trgovačku prirodu poslovanja, ali ne i usluga. Franšizni model poslovanja kao i mnogi drugi podliježe evoluciji pa tako davatelj franšize u prvoj fazi ima fokus na razvoj vlastite mreže, a primatelju franšize osigurava „know-how“ u obliku asortimana robe ili usluga. Nakon određenog vremena, davatelj franšize poboljšava kvalitetu i funkcionalnost sustava, te razvija dodatne elemente vlastitog „know-how“-a (<https://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-ransiza/>).

Franšiza poslovnog formata – vrsta franšize gdje davatelj franšize cjelovitu metodu za vođenje samog poslovanja, poput marketinškog plana i operativnih priručnika, organizacije, opremanja, dizajna, obuke, prodaje ili pružanja usluge prenosi primatelju franšize. Na taj način primatelj franšize dobiva znanje potrebno za vođenje cijelog poduzeća (<https://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-ransiza/>).

Neke od najpopularnijih mogućnosti franšize nalaze se u ovim industrijama: brza hrana, trgovina na malo, servis, automobilska industrija, restorani, održavanje i građevinarstvo, poslovne usluge i smještaj (Beshel, 2001., 2).

### **2.4.3. Prema organizaciji sustava**

Direktna franšiza – vrsta franšize gdje davatelj sklapa ugovor samo sa jednim primateljem koji dobiva ekskluzivno pravo korištenja franšize na nekom području, ali dozvolu da posluje samo na jednoj lokaciji. Ova vrsta franšize na engleskom se još naziva „single-unit franchise“, a sam naziv opisuje i način poslovanja. Davatelj franšize daje primatelju franšize licencu, pruža pomoć i savjetovanje, obuku i podršku, ali između njih nema posrednika. Ovakav oblik poslovanja je najčešći, ali ukoliko se davatelj franšize krene širiti u inozemstvo, smanjit će se nadzor i podrška, a to bi uzrokovalo ispaštanje brenda (<https://www.cfcg.eu/>).

Tada bi davatelj franšize svoja prava trebao prenesti na posrednika, a to je moguće uvođenjem modela višestruke franšize, master franšize ili regionalnog zastupništva (<https://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-ransiza/>).

Višestruka franšiza – vrsta franšize koja se koristi kada davatelj franšize želi otvoriti veći broj lokala na nekom području, u određenom vremenskom roku. Davatelj sklapa ugovor sa primateljem koji se još naziva „franchising developer“ i koji se obvezuje u roku ispuniti zadane ciljeve. Za otvaranje svakog pojedinačnog prodajnog mjesta potrebno je zaključiti izravan ugovor o franšizingu između davatelja i primatelja franšize. Obveza „franchizing developera“ je da nađe zadani broj primatelja, da ih obučite da budu spremni za potpisivanje franšiznog ugovora. Ovakav način poslovanja je bolji za davatelja franšize jer „developer“ u kratkom roku osigura mnogo primatelja franšize. Putem jednog „developera“ davatelj može dobiti mnogo primatelja franšize u kratkom roku, zadržava velik broj obveza prema primateljima i više je vezan za njihovo funkcioniranje (<https://www.cfcg.eu/>).

Master franšiza – vrsta franšize gdje davatelj franšize umjesto „developera“, pronalazi nositelja master franšize za neko područje te na njega prenosi pravo korištenja brenda za neko područje. Primatelj master franšize zadužen je za obuku i podršku primateljima franšize, može predlagati promjene ugovora i paketa, ali davatelj franšize donosi konačnu odluku. Ovakav oblik poslovanja najčešće se koristi za stvaranje franšiznih sustava u zemljama gdje se poslovno okruženje razlikuje od onog u zemlji franšizodavca. Master franšizer poznaje poslovno okruženje novog tržišta što uvelike pridonosi razvoju brenda, a isto tako preuzima velike ovlasti u funkcioniranju brenda koji je već uhodan (<https://www.cfcg.eu/>).

Regionalno zastupstvo – vrsta franšiznog posla gdje se ugovorom o zastupanju na nekom području koriste regionalni zastupnici koji će pronalaziti primatelje franšize u davateljevo ime. Regionalni zastupnik nema pravo potpisivati ugovore, ali nema niti obvezu pronalaska određenog broja primatelja franšize. Glavna zadaća regionalnog zastupnika je briga za marketing i obuka, te sposobnost da zainteresira potencijalne primatelje da se priključe davatelju franšize. Davatelj franšize ima pomoć pri širenju na novo tržište, ali i potpunu kontrolu nad cijelim sustavom (<https://www.cfcg.eu/>).

## 2.5. Ugovaranje franšizinga

### 2.5.1. Općenito o ugovaranju franšizinga

Kao i mnogi drugi tako se i franšizni poslovi moraju regulirati posebnim aktima odnosno ugovorima. Iz potrebe da svi sudionici u franšizingu imaju jednake uvjete, nastala je potreba i za regulacijom odnosa (Lacković, 1999., 66).

Autor Ćesić et al., (2006., 283) navodi temeljno obilježje ugovornog odnosa između davatelja i primatelja franšize ogleda se u činjenici što je riječ o dvije samostalne tvrtke, od kojih svaka nastupa na tržištu prema trećima u svoje ime i za svoj račun, odgovara za svoje obveze, pri čemu u franšizi nema nikakvih međusobnih odnosa partnerstva ili zajedničkih ulaganja, odnosno snošenja rizika poslovanja.

Uredbom Europske ekonomske zajednice broj 4087, po prvi se put pravno regulirao ugovorni odnos franšiznog poslovnog modela. Ugovor je definiran kao ugovor kojim davatelj franšize ustupa primatelju franšize pravo iskorištavanja franšize u svrhu prodaje određene robe i/ili usluge (Erceg, 2017., 91).

Erceg (2017., 93) kaže da „ugovor o franšizi predstavlja osnovni dokument koji uređuje odnose između davatelja i primatelja franšize. Zajedno sa pristojbama, ugovor čini elemente koji imaju velik utjecaj na potencijalni uspjeh ili neuspjeh franšize.“

Osnovni elementi ugovora o franšizingu su idući (Lacković, 1999., 66):

- opće pretpostavke za valjanost ugovora,
- subjekti,
- predmeti,
- obveze, prava i ograničenja,
- nadzor,
- plaćanje,
- odnosi i odgovornosti,
- trajanje i prestanak ugovora te



- naknada štete.

Predmet ugovora mogu biti usluge (iz područja ugostiteljstva, negotovinskih plaćanja i intelektualnih usluga), roba (distribucija jednog ili više proizvoda radi prodaje krajnjem potrošaču, ali pod jednim znakom npr. zaštitni znak) i proizvodnja (sam proces proizvodnje) (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013., 604).

### **2.5.2. Karakteristike ugovora o franšizingu**

Ugovor o franšizingu mora imati sve bitne karakteristike koje su vezane za obveze davatelja i primatelja franšize.

Ugovorne obveze davatelja franšize su (Ćesić et al., 2006., 284):

- dati primatelju franšize isključivo pravo da prodaje proizvode u prodavaonici iz ugovora prema uvjetima poslovanja,
- dati primatelju franšize pravo korištenja robnog ili uslužnog žiga tvrtke,
- dati primatelju franšize pravo korištenja poslovnog znanja („know-how“),
- dati primatelju franšize tehničku i komercijalnu podršku, a to uključuje: promocijske aktivnosti, obuku zaposlenika, pribavljanje dokumenata za rad i poslovanje poslovnice,
- kontrolirati poslovanje poslovnice.

Ugovorne obveze primatelja franšize su (Ćesić et al., 2006., 284):

- prodati proizvod nabavljen isključivo od davatelja franšize,
- korištenje prava i obveza iz ugovora,
- odmaknuti se od prodaje kupcima van ugovorenog područja prodaje,
- ulagati veliki napor za ispunjavanje obveza iz ugovora,
- čuvati sve poslovne tajne od davatelja franšize,
- na vrijeme priopćiti davatelju sva tržišna i prodajna saznanja,
- koristiti ustupljeni „know-how“ franšize temeljem ugovora,
- pružiti nadzor nad poslovanjem prodavaonice.

### **2.5.3. Trajanje i prestanak ugovora o franšizingu**

Rok trajanja ugovora te prestanak trajanja ugovora bitni su sastojci ugovora o franšizi. Oni mogu trajati 10 do 20 godina, ali uz uvjet da se obnavljaju licencirana prava registracije žiga. U sudskoj praksi stoji da su ugovori zaključeni na rok od tri do pet godina nedopustivo prekratki jer bi to vrijeme trebalo biti dovoljno dugo da se amortiziraju sva ulaganja (Mlikotin – Tomić, 2004., 133).

Prestanak ugovora može se ugovoriti istekom vremena, sporazumom stranaka, otkazom kod ugovora zaključenog na određeno vrijeme ili otkazom kod ugovora zaključenoga na neodređeno vrijeme. Ugovor zaključen na određeno vrijeme prestaje istekom ugovorenog roka. Uzroci raskida mogu biti i puno ozbiljniji poput neizvršavanja bitnih ugovornih obveza, postupci protivni dobroj volji, stečaj poduzeća ili nelikvidnost ili prijevara tj. uvrjedljivo ponašanje prema potrošačima (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013., 605).

### **3. Franšizno poslovanje u Republici Hrvatskoj**

Prema podacima Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, u Hrvatskoj postoji oko 170 franšiznih sistema koji trenutno rade na 950 franšiznih lokacija s približno 16.500 zaposlenih. Na hrvatskom tržištu oko 35 franšiza je domaćeg porijekla od ukupnog broja koji posluje u Hrvatskoj. Kao najpoznatije domaće franšize može se navesti Surf ' n Fries, Chill Frozen Yogurt, Body Creator, He & He, te San Francisco Coffee House, a od stranih franšiza najpoznatiji su modni brendovi, franšizni restorani, brza hrana i „rent-a-car“ franšize. Nedovoljno poduzetničke inicijative u smislu davanja franšize, relativno malo tržište, te slaba informiranost o franšizi kao modelu poslovanja, rezultat je malog broja domaćih davatelja franšiza, a samim time i nerazvijenosti franšizinga (Buljubašić, Borić, 2014., 288).

#### **3.1. Razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj**

Godine 1969. franšizno se poslovanje po prvi put pojavljuje u Hrvatskoj, kada je Diners Club International prodao franšizu Diners Club Adriaticu kao prvom primatelju franšize u bivšoj Jugoslaviji. Hrvatski primatelj franšize tri je puta primio nagradu od davatelja franšize za svoj uspjeh na istočnoeuropskom tržištu. Nakon Diners International kartice na tržištu se pojavila i American Express kartica, te hotelske franšize kao i punionice Coca – Cole. U sljedeća dva desetljeća Varteks i Kraš kao najuspješniji pokušavaju pokrenuti domaće franšizne sustave. 80-tih godina Varteks je dobio franšizu za proizvodnju Levisa, a 1994. godine Kraš počinje širiti svoje franšizno poslovanje (Erceg, Čičić, 2013., 327).

Devedesetih godina u Zagreb dolazi franšiza McDonaldsa te započinje njena promocija. Tijekom sljedećih nekoliko mjeseci McDonalds je održao nekoliko prezentacija u gradovima u kojima su tražili potencijalne primatelje franšize i na taj način stvorio interes za franšizing (Erceg, Kukec, 2017., 186).

Sredinom 90 – ih dolazi i franšiza kozmetike Lush, a nakon toga se pojavljuju i ostale franšize, a neke od njih su: Esprit, Escada, Monari, Palmers, Yves Rocher, Geox, Terranowa, Calzedonia, Extyn i mnogi drugi. Početkom 2000. godine franšizno poslovanje počinje se širiti

i na područjima prodaje nekretnina, a primjer takve franšize je RE/MAX (Erceg, Čičić, 2013., 327 - 328).

Najveći lanac franšiza na hrvatskom tržištu je mađarski Pek-Snack Fornetti (franšiza smrznutih pekarskih proizvoda i poslovni koncept pekarnica) koji se velikom brzinom proširio na hrvatskom teritoriju, a u Hrvatskoj posluje na više od 450 prodajnih mjesta (Kukec, Ćorić, 2014., 3).

Kada je 2003. godine Hrvatska franšizna udruga organizirala prvi sajam franšiza u Hrvatskoj, franšizni poslovni model počeo se uvelike promicati. Također osim organiziranja sajmova udruga surađuje s Europskom franšiznom federacijom i Svjetskim franšiznim vijećem. Centar za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku kupio je 2003. godine franšizu za vođenje seminara Franšiza od A do Ž, te promovira franšizni poslovni model u Hrvatskoj (Erceg, 2017., 105).

### **3.2. Pravni i zakonodavni okvir franšiznog poslovanja u Hrvatskoj**

Ugovor o franšizingu spada u neimenovane ugovore. Točnije to je vrsta ugovora čiji sadržaj i forma nisu posebno regulirani građanskim pravom što bi značilo da davatelj i primatelj franšize slobodno oblikuju sadržaj ugovora, no u formiranju odredbi istoga, nemaju potpunu slobodu (<https://franchising.hr/abc-fransiza/15/>).

Zakonom o trgovini (NN 11/1996) po prvi je put Ugovor o franšizi ugrađen u hrvatski pravni sustav. Budući da je poslovna praksa definirala pojedine elemente ugovora, samim time ugovor je bio nepotpuno uređen. Ovakva odredba definirala je što ugovor o franšizi ustupa, ali nije rekla što je to franšiza niti koji su elementi ugovora o franšizi bitni. Nakon što se Zakon o trgovini izmijenio (NN 87/2008), tako je i članak o Ugovoru o franšizi obrisan, te se nakon toga više ne nalazi u zakonu niti se spominje u hrvatskom zakonodavstvu (Alpeza, Erceg, 2013., 18).

Erceg (2017., 89 - 90) kaže da je osim Zakonom o trgovini, franšizni poslovni model u hrvatskom zakonodavstvu bio uređen i Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja, te da je prema

tom zakonu postojala obveza da se ugovor o franšizi mora podnijeti u roku od 30 dana od dana zaključenja ugovora, Agenciji za zaštitu tržišnog natjecanja. Ta se obveza prestala primjenjivati 1. listopada 2003. godine primjenom izmijenjenog Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja. U njemu se nije tražila obveza podnošenja ugovora na uvid u danom roku jer franšizni sporazum sadrži ograničenja, ali nije zabranjen. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja može pokrenuti postupak za ocjenu sporazuma o franšizi ako učinci tog sporazuma ne ispunjavaju uvjete za izuzeće. Taj zakon izmijenjen je 2009. godine. Budući da Ugovor o franšizi nije u cijelosti definiran, trgovački sudovi i odvjetnici primjenjuju Europski etički kodeks o franšiznom poslovanju kao smjernicu za sklapanje i raskidanje ugovora u Republici Hrvatskoj.

Kako u Republici Hrvatskoj nisu doneseni posebni zakonski propisi koji bi regulirali ugovore o franchisingu tako se na njih primjenjuju propisi i praksa Europske unije. Europska ugovorna i sudska praksa utvrdila je tipične sastojke ugovora o franchisingu na temelju pojavljivanja u ugovornom odnosu. Isti su kao i u američkoj pravnoj praksi. Obilježja predmeta ugovora su: isključivo pravo prodaje proizvoda i/ili usluga; pravo iskorištavanja žiga i tvrtke; pravo korištenja znanja i iskustava („know-how“); obavljanje usluga, davanje komercijalne i tehničke pomoći i obavljanje nadzora (Perić, 2016., 110).

### **3.3. Primjeri franšiza u Republici Hrvatskoj**

U nastavku teksta dani su i opisani primjeri 5 franšiza koje posluju na teritoriju Republike Hrvatske (<https://fransiza.hr/>).

#### **Pek-Snack**

Od 1999. godine na teritoriju Republike Hrvatske posluje Pek-Snack kao jedna od najuspješnijih franšiza. Osnivač i vlasnik Pek-Snack Franšize d.o.o. je Pek-Snack Kft. Pek-Snack Franšiza d.o.o. – Zagreb, Hrvatska vlasnik je franšiznih prava za Pek - Snack brand, ali je i nositelj naziva „superbrands“ – Hrvatske 2010., 2011. i 2012. godine. Kako u Hrvatskoj tako je brend Pek-Snack prepoznatljiv i u Mađarskoj, Sloveniji i Engleskoj. Pek-Snack je proizvođačko – prodajni sustav, a cilj mu je priprema mini peciva u prodajnom prostoru. Uz polugotove smrznute proizvode primatelj franšize dobiva tehnološko – tehnički, korisnički i marketinški servis. Pek-snack franšiza sama je razvila štedljive uređaje za pečenje, koji traže

minimalno prostora. Podrška kupcima franšize omogućena je 24 sata dnevno, a terenskim predstavništvom održavaju se partnerski odnosi.

### **Surf 'n' Fries**

Lanac „pomes frites“ barova u Hrvatskoj koji trenutno najbrže raste je Surf 'n' Fries, a partnere traži u većim gradovima te sezonskim mjestima. Surf 'n' Fries nastao je 2008. godine u Rijeci, te postaje tradicionalno mjesto konzumiranja prženih krumpirića. To je koncept zasnovan na temelju iskustva tima stručnjaka koji su se vodili trendovima u svijetu po pitanju konzumacije brze hrane. Prženi krumpirići poslužuju se u patentiranoj ambalaži, sa posebno proizvedenim začinima i umacima, te predstavljaju jedinstvenost ponude. Surf 'n' Fries pruža potporu primatelju franšize u obliku uređenja prostora, nabave opreme, veze sa distributerima, treninga osoblja i daljnjeg vođenja poslovanja. Proizvod visoke kvalitete pruža uspješnost u poslovanju. Surf 'n' Fries predstavlja franšiznu ponudu s izuzetno pristupačnim financijskim ulaganjima.

### **San Francisco Coffee House**

Prvi američki „coffee house“ u Hrvatskoj koji predstavlja mjesto gdje se može uživati u ambijentu je San Francisco Coffee House. Elle dekor svrstao je San Francisco Coffee House u 6 najljepše uređenih lokala, a u Osijeku gdje je otvoren prvi lokal, mediji s ponosom detaljno opisuju bogat izbor američkih Mocha i Latte kava koje se mogu konzumirati u jedinstvenom prostoru uz jazz glazbu, bežični internet ili u varijanti kave za van. Kao davatelj franšize San Francisco Coffee House traži nove korisnike na lokacijama poput trgovačkih centara, pješačkih zona i te drugih frekventnih lokacija. San Francisco Coffee House nudi četiri franšizna modela, a to su: Beginner, Standard, Professional i World Class. Ulaganja se kreću od 7.000,00 eura do 45.000,00 eura, ali to sve ovisi o vrsti ulaganja.

### **Helen Doron**

Na teritoriju Republike Hrvatske pojavila Helen Doron franšiza koja se bavi podučavanjem engleskog kao stranog jezika. To je franšiza čiji je master primatelj tvrtka Laka Spika d.o.o., a radi se o školi engleskog jezika za djecu od 3 mjeseca do 14 godina. Helen Doron posluje u preko 30 zemalja svijeta i ima tradiciju dugu 25 godina.

## **Body Creator**

Na teritoriju Republike Hrvatske poznata je i franšiza Body Creator, a posluje na području mršavljenja i preoblikovanja ženske figure. Body Creator osnovan je 2001. godine, a sustav se bazira na „termo-slim“ efektu te daje iznimno dobre rezultate za krajnje klijente. Na području Zagreba postoje tri franšizna centra te vlastita pilot jedinica. Također postoji centar u Banja Luci. Franšiza Body Creator traži buduće primatelje franšize i na ostalim područjima Hrvatske, a osnovni uvjet za njeno otvaranje su poslovni prostor od najmanje 100 m<sup>2</sup>, zapošljavanje najmanje 3 osobe te ulaganje od 25.000,00 do 71.000,00 eura, ovisno o formatu franšize: Mono, Mini, Optima, Exclusiv.

## 4. Analiza franšize Burger King

Analiza franšiznog poslovanja bazira se na intervjuu s „Country Managerom“ u Burger Kingu gdje gospodin daje informacije o tome kako funkcionira franšiza Burger Kinga. Također objašnjava tko je idealni primatelj za franšizu Burger Kinga, što se traži od budućeg partnera, koje su njegove obveze kao i obveze Kraljevih restorana d.o.o. koji su nositelji franšize za Burger King Europe GmbH. Prije samog intervjuja sa nadležnima u upravi, internet je poslužio kao podloga i priprema za sam razgovor, a na taj način željelo se doći do čim više podataka o franšizi.

Slika 1: Logo Burger King



Izvor: [https://1000logos.net/wp-content/uploads/2016/10/Burger-King\\_Logo.png](https://1000logos.net/wp-content/uploads/2016/10/Burger-King_Logo.png),  
15.07.2021.

### 4.1. O Burger King-u

Od 1953. godine počinje poslovati američka tvrtka pod nazivom Insta-Burger King, te je zbog pojave financijskih poteškoća 1955. godine kupuju David Edgerton i James McLamore te joj daju naziv pod kojim i danas posluje Burger King (<https://hr.wikipedia.org/>).

U Hrvatskoj je Burger King otvoren 2014. godine, a trenutno se nalazi na pet lokacija. Od tih pet, tri su u vlasništvu Kraljevih Restorana d.o.o., te se nalaze na lokacijama (City Center One East Zagreb) i još dva restorana u Splitu na lokacijama (City Center One Split i Mall of



Split). Od ostalih restorana jedan se nalazi na lokaciji Arena Centar Zagreb, a drugi na lokaciji Draganić (autocesta Karlovac→Zagreb), te nisu u vlasništvu Kraljevih Restorana d.o.o..

Kraljevi Restorani od veljače 2021. godine posluju na novoj adresi Ulica Julija Knifera 3, Zagreb, a na istoj se nalazi i skladište i logistika. Zapošljava troje djelatnika, od kojih je svaki zadužen za određeno područje.

Davatelj franšize posluje i dodjeljuje franšize za rad restorana Burger King koristeći određene zaštitne znakove, trgovačka imena te priznati dizajn, sustav opreme, shemu boja i stilove zgrada i objekata, znakove, određene standarde, specifikacije i postupke rada, kvalitetu za ponuđene proizvode i usluge, te postupke za kontrolu i upravljanje zalihama (<https://www.franchisedirect.com/>).

Davatelj franšize ima dva oblika ugovora o franšizi, a odgovaraju na tri različite vrste vlasništva nad franšizom (<https://www.franchisedirect.com/>):

1. pojedinac (vlasnik/operator) - vlasništvo pojedinca koji je osobno odgovoran za upravljanje franšiznim restoranom,
2. subjekt - tip vlasništva gdje jedan ili više pojedinaca ili entiteta određenih kao vlasnici moraju jamčiti i biti odgovorni za obveze prema davatelju franšize,
3. korporacija - vrsta vlasništva obično se sastoji od tvrtki koje se bave uslugom prehrane koje pružaju razne ugovorene usluge hranjenja na jednom "institucionalnom" mjestu ili na više institucionalnih lokacija ili su velike tvrtke s raznolikim poslovnim vlasništvom.

Dodijeljena franšiza može se obavljati na jednoj od tri lokacije i vrstama objekata (<https://www.franchisedirect.com/>):

1. Tradicionalni restoran („drive through“) - samostalni restoran u punoj veličini Burger King koji se nalazi i radi na lokaciji kao samostojeća zgrada ili u nekoj drugoj građevinskoj strukturi, poput trgovačkog centra. Tradicionalni restoran Burger King ne dijeli zajedničke prostore s bilo kojim drugim tvrtkama i poslužuje standardni odobreni meni za restorane Burger King;

2. Netradicionalni objekt („food court/line street“) - netradicionalni restoran Burger King može se nalaziti na mjestu koje uključuje i druge tvrtke, poput maloprodaje, usluživanja hrane, benzinskih crpki, trgovina, drugih tvrtki ili restorana ili drugih sličnih objekata. Restoran koji posluje na ovom mjestu može ili ne mora imati namjenska sjedala;
3. Institucionalne lokacije - uključuju vladine zgrade i ustanove, medicinske ustanove, zračne luke, željezničke i autobusne stanice, sportske objekte, tvornice, korporativne kampuse, okretišta, ograničeni pristup cestarinama s naplatom, tematski parkovi, zoološki vrtovi i obrazovne ustanove. Vlasnik institucionalne lokacije može ili ne mora biti operater tih restorana.

Primateljima franšize na raspolaganju stoji tim stručnjaka koji ih podržava i pomaže u ostvarivanju uspjeha. Tim se sastoji od direktora za izvedbu franšize, trenera prodaje, dobiti i poslovanja, menadžera nekretnina, voditelja gradnje i dizajna te upravljanje nabavkom i lancem opskrbe. Primateljima franšize nude se programi obuke koji traju 2 tjedna, a pomažu im da budu profitabilni. Svrha obuke je naučiti kako kvalitetno voditi Burger King restoran (<https://www.franchiseseurope.com/>).

Ugovorom o franšizi definirano je pravilo da se Burger King restoran može otvoriti samo na određenom teritoriju. Bilo koja lokacija neće biti odobrena ugovorom. Ugovorom se također navodi pravilo da primatelj franšize mora koristiti restoran isključivo za rad restorana Burger King, da ga mora držati otvorenim minimalno sati i dana kako je dogovoreno sa franšizerom. Također, primatelj franšize mora nuditi i prodavati samo proizvode i usluge koje je odobrio davatelj franšize i sve u skladu sa specifikacijama i standardima davatelja franšize. Početni rok franšize traje 20 godina za samostojeći restoran, a može biti i manji za netradicionalne lokacije. Postoji mogućnost dobivanja Ugovora o nasljedniku do 20 godina ako je primatelj franšize u skladu s Ugovorom o franšizi i sa svim ostalim ugovorima s davateljem franšize (<https://www.franchisedirect.com/>).

Slika 2: Burger King Split



Izvor: Uprava Kraljevi Restorani d.o.o., 14.07.2021.

#### 4.2. Intervju sa primateljem-davateljem franšize

Dana 14.07.2021. godine u 11:55 h započeo je usmeni intervju, na adresi Julija Knifera 3, u uredu Kraljevih Restorana d.o.o.. Intervju je trajao 45 min, a ispitana je jedna osoba. Sva pitanja bila su unaprijed pripremljena, ali ih ispitanik nije dobio unaprijed. Cijeli intervju sniman je mobitelom, a sugovornik je želio ostati anoniman.

*Pitanje: Tko može postati primatelj Burger King franšize?*

Odgovor: Cijeli proces primanja (dobivanja) Burger King franšize dosta je kompliciran. Burger King radi filtriranje u kojem se istražuje sama povijest osobe i tu su bitne tri kategorije:

1. Osobni podaci osobe – ima li iza sebe kriminalistički dosje, prate li ga mediji, da li je u prošlosti postojao slučaj turbulentnog braka koji bi loše utjecao na branding. Primjerice, Zdravko Mamić nikada ne bi mogao dobiti franšizu Burger Kinga. Ne iz razloga jer nije novčano sposoban, nego zbog njegova dosjea s Dinamom, mitom, sudom. Dosje osobe mora biti čist, uredan, pedantan, bez ikakvih pojava u medijima bile one pozitivne ili negativne. Štoviše osoba treba biti neutralna.
2. Pozadina – osoba treba biti isključivo poduzetnik, osoba koja zna sa hranom. U većini slučajeva ljudi ne mogu imati iskustvo sa franšizom ako im je to zapravo prvo iskustvo, tako da u pozadini uvijek mora biti neka hrana i poduzetništvo kako bi sam davatelj unaprijed mogao vidjeti hoće li biti početnih „bolesti“ koje svaka franšiza ima.

3. Kapital – bitno je znati da li je osoba sposobna otvoriti 1,3,5 ili 10 lokala. U slučaju Kraljevih Restorana nije bilo moguće dobiti franšizu i obećati franšizi da će se otvoriti jedan Burger King. Mora postojati plan plaćanja. To je stvar dogovora, npr. da bi se u Njemačkoj otvorila franšiza potrebno je imati plan za otvaranje 200 lokacija, a u Hrvatskoj je Kraljevim Restoranima bilo dovoljno 12 restorana kroz 3 godine.
- Neka tržišta traže i polog kapitala kao garanciju da će se uložiti u razvoj Burger Kinga. U našem slučaju, imamo 3 restorana. Dogodio se Covid pa nismo razvijali dalje, ali da nije bilo Covid-a morali bismo platiti kaznu prema franšizi jer se nije otvaralo više, u dogovoreno vrijeme. Ako se ne otvara po dogovorenom terminu postoji mogućnost da će Burger King trenutnog master franšizera ostaviti na broju lokala s kojima u tom trenutku raspolaže, a novom poduzetniku iz xy zemlje dat će „master franchise rights“. To su prava da otvaraš na tržištu i daješ drugima franšizu. Sve je riskantno, treba pratiti plan razvoja Burger Kinga, a ako se to ne radi, postoji mogućnost za gubitak franšize na tržištu. To znači da se ne gube postojeći restorani već se gubi budući razvoj.

*Pitanje: Kakvi bi se kandidati trebali javiti, kakav je idealni primatelj s kojim biste surađivali?*

Odgovor: Budući da je naš direktor Marinko Bob Ivančić porijeklom iz Hrvatske te ima čist i uredan dosje, a na području Australije također ima veliki broj restorana, Burger King ponudio mu je franšizu u Hrvatskoj. Burger Kingu bitno je da nositelj franšize ne bude netko iz npr. Belgije jer postoji mogućnost da će se jednog dana vratiti u svoju zemlju, a tad se događa najgora stvar odnosno da jedna franšiza mijenja nekoliko puta vlasnika u 10 godina. Tada se mijenja strategija, nikada nije ista, a onda to osjeti i gost.

*Pitanje: Kako pronalazite primatelje franšize?*

Odgovor: Kraljevi restorani trenutno ne traže pofranšizere. Uvijek postoje tajkuni koji će se ponuditi za otvaranje podfranšize na odličnoj lokaciji s velikim kapitalom, ali Kraljevi Restorani u 99,99 % slučajeva takve ponude odbijaju. Ljudi nisu realni, nemaju pozadinu niti iskustvo. Ne razmišljaju na način da će jedna lokacija u Zagrebu donijeti 5 – 15% povrata za razliku od npr. Poreča koji ima sezonu 2, 3 mjeseca te neće biti profitabilna.

Znači, nisu nam u interesu tajkuni koji će ponuditi određeni postotak profita, a za godinu dana će shvatiti da to nije to i propadne. To je najveći problem i Burger King je po tom pitanju jako

izbirljiv. Šansa za davanje podfranchise je 5%. Taj netko morao bi imati isti „mindset“ i iskustvo, ali to je gotovo nemoguće na našem tržištu.

*Pitanje: Koliko je vremena potrebno od početnog upoznavanja do otvorenja lokala?*

Odgovor: Obuka djelatnika za rad na blagajni i u kuhinji traje 2 tjedna, a za obuku upravitelja (voditelja restorana) potrebno je minimalno 6 tjedana. Restoran menadžeru obuka traje od 8 do 12 tjedana. Sve ovisi od osobe do osobe.

Obuka se radi u klasificiranim trening restoranima. Kod nas postoje dva trening restorana, jedan u Zagrebu, a jedan u Splitu, no Burger King je taj koji mora odobriti trening restoran. Mora postojati certifikat za sposobnost treniranja ostalih tržišta. Za prvi restoran Kraljevih restorana obuka se vršila u Sloveniji i Austriji jer tada još nije postojalo drugo mjesto za obuku. Zbog prevelikih troškova ljudi se nisu slali u Ameriku, a tamo je obuka najbolja.

Izgradnja samog restorana može se odvijati paralelno s obukom djelatnika. Ako je „food court“ restoran projekt traje oko mjesec dana. Svaki projekt mora se poslati na odobrenje Burger Kingu. Nakon odobrenja Burger Kinga, arhitekt šalje projekt npr. trgovačkom centru gdje nije potrebna građevinska dozvola. U tom slučaju potrebno je od 2 do 3 tjedna od primopredaje lokala da ga se pripremi, sve useli, prebace djelatnici.

Za „drive through“ restoran kao npr. McDonalds Vrbani, potrebno je od 3 do 5 mjeseci izgradnje. Za lokal na Trgu bana Jelačića bilo bi potrebno oko 2 do 3 mjeseca izgradnje, ali sve ovisi o veličini i vrsti lokala.

Otvoriti restoran najmanji je problem. Obuka je najteži dio i voditi restoran, najveći je izazov.

*Pitanje: Koji se format franšize nudi zainteresiranim poduzetnicima?*

Odgovor: Kraljevi restorani rijetko i teško bi ponudili podfranchise, ali ako bi se to dogodilo morala bi se zadovoljiti stroga pravila Burger Kinga. Ako bi Kraljevi restorani bili suglasni sa svim kao masterfranchise, eventualno tada bi mogli pristati na davanje podfranchise, ali naravno uz određeni postotak „royalty“-a.

*Pitanje: Koliko trebaju uložiti u pokretanje posla oni koji kupe Burger King franšizu?*

Odgovor: Jedan „food court“ restoran koštao bi od 300.000,00 do 400.000,00 € no sve ovisi od opreme koja se nalazi unutra, postoje li ili ne sjedeća mjesta, lokacija je također bitna.

„In line“ restoran kao npr. McDonalds na Jurišićevojoj koštao bi od 600.000,00 do 1.000.000,00 €, a „drive through“ lokal bio bi oko 1.500.000,00 €.

*Pitanje: Što se traži od budućeg partnera?*

Odgovor: Kada bi Kraljevi restorani tražili partnera to bi trebao biti netko sa dobrim poznavanjem lokalnog područja i velikim kapitalom.

*Pitanje: Koje zahtjeve mora zadovoljiti partner?*

Odgovor: Partneri su obavezni koristiti naše marketinške materijale, našu ambalažu, meso, dobavljače, dizajn, sve zapravo mora ići kroz ruke Burger King Europe da bi prošlo na odobrenju. Potencijalni primatelj gotovo da ni o čemu ne odlučuje osim o tome gdje će biti sama lokacija, ali i za to mora dobiti odobrenje.

*Pitanje: Kakvi su zahtjevi po pitanju lokacija?*

Odgovor: Naša strategija su „drive through“ lokacije, a tu je jako bitna pristupačnost. To bi trebao biti korner - ćošak, npr. Zagrebačka avenija i Selska su dobar primjer takve lokacije jer imaju pristup sa svih strana. Takav lokal morao bi biti cca. 3.000 m<sup>2</sup> jer „drive“ ne stane na manju površinu.

Svaki trgovački centar je zanimljiv ako ima „footfall“ tj. ako je godišnje kretanje po centru od 8 do 10 milijuna ljudi minimalno. Ako je lokacija npr. Supernova Dubrava teško da bi Burger King tamo ušao jer im je prosjek 1.500.000 do 1.900.000 ljudi godišnje.

*Pitanje: Imate li propisan kodeks oblačenja?*

Odgovor: Svakom restoranu plaćaju se uniforme koje se odobravaju od strane Burger Kinga. Postoje tri dobavljača, a uniforme su iste za sve te se mijenjaju po nalogu Burger Kinga svakih 6 mjeseci. Svaki voditelj restorana trebao bi prije početka smjene napraviti kontrolu istih. Uniforme moraju biti kupljene strogo od odobrenog dobavljača.

*Pitanje: Koji je interes davatelja franšize i koji je krajnji cilj?*

Odgovor: Interes Burger King Europe je otvoriti čim više lokacija, da se Burger King kao brend prošire i proširi na teritoriju Hrvatske i eventualno na cijeli Balkan. Samim rastom brenda

ostvaruje se kapital, a mi za isti taj brend plaćamo „royalty“. Također, Burger King ima „Opening fee“ odnosno naknadu koja im se plaća po svakom lokalu.

*Pitanje: Što se događa ako profit izostane?*

Odgovor: Iz moje perspektive kao „country managera“, ako profit izostane, vlasnik više neće ulagati. Mi franšizni ugovor potpisujemo na 20 godina i treba voditi računa da svaki lokal treba raditi minimalno od 10 do 20 godina. Zato je vrlo važno istražiti potencijalnu lokaciju, vidjeti koliko je prometna, isplativa i ne se zalijetati bez konkretnih podataka.

U slučaju „minusa“ bitno je imati veliki kapital da se taj minus može „trpiti“ prvih nekoliko godina. U franšizama se događaju situacije da franšiza bude u minusu 5 ili više godina, a nakon nekoliko godina poslovanja u minusu, dogode se određene promjene, npr. izgradi se novo naselje, otvori se cesta, brend raste. Nit jedna lokacija nije profitabilna na početku. Tek se nakon 3 godine može znati u kojem smjeru ide poslovanje, ali i tu određeni faktori imaju ulogu. Npr. Covid je znatno utjecao na promet u trgovačkim centrima, ali „drive“ restorani rastu.

*Pitanje: Što će se dogoditi ako kasni otvaranje lokacije? Kako je otvaranje regulirano ugovorom?*

Odgovor: Kraljevi Restorani u idućih 10 godina imaju u planu otvoriti određeni broj restorana, no s obzirom na situaciju s Covid 19 moraju postojati partnerski odnosi. Od strane franšizera uvijek postoji nekakav pritisak, ali su isto tako fleksibilni jer je svima u interesu rasti i širiti se.

*Pitanje: Plaća li primatelj franšize franšiznu naknadu i u kojem postotku?*

Odgovor: Plaćanje naknade ovisi od tržišta do tržišta, ali prosjek je 5%. Sve ovisi o uvjetima koji se dogovaraju.

*Pitanje: Što se događa ako korisnik franšize nije u mogućnosti na vrijeme isplatiti mjesečnu naknadu?*

Odgovor: Mi smo s obzirom na situaciju s Covid 19 tražili odgodu plaćanja, rate i da nam se izađe u susret, ali običaj je da se sve plaća nakon mjesec dana. Ako se obveza ne izvrši, a da nije bilo nekakvog drugog dogovora, dolazi do situacije da imaju pravo oduzeti franšizu.

*Pitanje: Propisuje li Burger King posebne standarde u pogledu kvalitete i pozicije poslovnog prostora franšizoprimca?*

Odgovor: Kraljevi restorani znaju što se na tržištu traži, ali zapravo sve ide kroz Burger King kao filter. Praksa je da novi franšizeri na novom tržištu prvih 3 do 5 lokacija prolaze kroz ruke Burger Kinga. Edukacija se provodi s vlasnikom, a što se tiče samog izgleda restorana, svaki mora proći odobrenje Burger Kinga.

*Pitanje: Sudjeluje li Burger King u troškovima franšizoprimca (zakup poslovnog prostora, kreditiranje početne investicije, oglašavanje i slično)?*

Odgovor: Burger King ne sudjeluje u troškovima franšizoprimca. Zna se dogoditi da najmodavac kao npr. Arena Centar, ulaže određeni postotak jer žele dovesti više ljudi i koncentraciju u „food court“-u., ali franšiza kao franšiza ne ulaže u lokacije.

*Pitanje: Kako nadgledate rad primatelja franšize: poštuje li pravila, drži li se zacrtanih standarda kvalitete...?*

Odgovor: Standardi su nešto što se prati na dnevnoj bazi. Od menadžera restorana, djelatnika, treninga, iskustva, očekivanja. Kraljevi Restorani interno prate, a Burger King praćenje vrši preko svojih revizija. Revizija Burger Kinga obično dolazi jednom u 4 mjeseca te daje ocjenu A, B, C, D ili F tzv. „Revalued“. Najlošija je ocjena F, a označava pad te ukoliko ima nekoliko padova može se izgubiti franšiza. Svima je u interesu zadržati standarde na najvišem mogućem nivou.

*Pitanje: Kako funkcionira nabava?*

Odgovor: Meso se nabavlja od pet dobavljača u Europi, ali sve ovisi o tome gdje se geografski nalazite. Da bi netko uopće mogao biti dobavljač mora se posjedovati odobreni DC („Distribution Center“). Naravno, sve mora ići uz odobrenje Burger Kinga, a procedura traje šest mjeseci. Povrće je lokalno, a meso iz Poljske, Mađarske i Irske.

U početku smo sve proizvode uzimali od jednog DC-a u Njemačkoj. Prednost toga je što se sve naručuje sa jednog mjesta, a mana je jer takav oblik naručivanja bude i po 20%, 30%, i do 50% skuplji. Svakako je isplativije imati svoje direktne dobavljače i lokalni DC.



*Pitanje: Kako funkcionira priprema hrane?*

Odgovor: Sama priprema hrane odvija se po strogo propisanim standardima. Postoji nešto što se zove „OPS Manual – Operations Manual“. U njemu se propisuje kako se zaprima koji proizvod, na kojoj temperaturi, kako se odmrzava, kako se stavlja u fritezu, na koliko sekundi ili minuta. Meso koje se ispeče smije 45 minuta biti u „holding unit“-u, a nakon toga se baca. Povrće vani smije biti od 4 do 8 sati i nakon toga se također baca. Teško je naći optimalnu razinu da se ne baca previše, a da gost ne pati sa stvarnim proizvodom.

*Pitanje: Kakva je konkurencija na tržištu?*

Odgovor: Konkurencija je na tržištu „agresivna“. McDonalds je naša direktna konkurencija i oni su prvi u svemu. Njihova se strategija promijenila kada su saznali da dolazi Burger King te je cilj bio otvaranje lokala u čim više gradova. Njima je primarno za cilj spriječiti Burger King, a Burger Kingu probiti se. Teško je pronaći dobru lokaciju koja neće biti ponuđena i Burger Kingu i McDonaldsu. KFC, Submarine, Subway, nisu nam konkurencija.

*Pitanje: Na kojim se mrežama najviše oglašavate?*

Odgovor: Da bio se oglašavali preko TV-a i „billboard“ kampanja, potrebno je imati barem 10 restorana i pokrivenost u 5 gradova, ali one su rijetke i neisplative. Za prvih 5 godina najzanimljiviji su Instagram, Facebook, Tik-Tok. Društvene mreže, svakako su najisplativije s obzirom na ulaganja i otvorene ruke oko kreative.

*Pitanje: Na koji način u tom segmentu pomažete svojim primateljima franšize te imaju li oni svoje zasebne profile?*

Odgovor: Kraljevi restorani su voditelji franšize za tržište i voditelji marketinga. Ukoliko bi postojala podfranšiza, ona ne bi odlučivala o marketingu. Ono na što podfranšiza može utjecati je „LSM – Local Store Marketing“ (hoće li postojati putokaz do restorana, poster u trgovačkom centru gdje se restoran nalazi, hoće li se dijeliti kuponi...) no sve je to u lokalnom okruženju, 5 minuta od restorana. O LSM – u svaki restoran odlučuje za sebe.

Budžet za marketing (zapravo promociju op.a.) kreće se od 3 do 7%, i ovisi o dogovoru te se taj iznos daje u marketing fond. Marketing uprave odlučuje gdje će se potrošiti (na letke, aplikacije, „billboard“-e...).

*Pitanje: Na čemu je temeljena marketing strategija te kako se prenosi na primatelja franšize?*

Odgovor: Primatelj franšize uvijek će pokušati dobiti čim više od budžeta za svoj restoran, ali na davatelju je da čim kvalitetnije to raspodijeli, ravnopravno i da sve bude korektno.

*Pitanje: Da li je dovoljan status obrtnika za korištenje franšize?*

Odgovor: Ne! Pozadina primatelja franšize mora biti bogata po pitanju kapitala, znanja i iskustva. U jednoj susjednoj nam zemlji, bez obzira na posjedovanje 7 restorana, raspolaganje kapitalom od 30 mil. € i odlično znanje, osobi je odbijena franšiza zbog privatnih razloga.

*Pitanje: U kojim bi gradovima Burger King mogao poslovati profitabilno, odnosno gdje biste još željeli otvoriti franšizne restorane?*

Odgovor: Uvijek je strategija otvaranje u glavnom gradu, a nakon toga veći gradovi poput Splita, Rijeke, Zadra, Osijeka.

*Pitanje: Što je najvažnije za uspjeh franšize?*

Odgovor: Najvažnije za uspjeh franšize je ono na čemu su se franšize i izgradile, a to su standardi. Jedno loše iskustvo, franšizu može koštati toga da se osoba idućih 6 mjeseci do godinu dana ne vrati u restoran. Gledaju se tri bitne stvari, a to su QSC:

1. „quality“ – kvaliteta,
2. „service“ – usluga,
3. „cleanness“ – čistoća.

*Pitanje: Biste li franšizno poslovanje preporučili drugima?*

Odgovor: Franšizno poslovanje svakako bih preporučio drugima. Ako se držiš pravila i standarda, a ne izvučeš maksimalno resurse koje ti franšiza nudi, teško da ćeš uspjeti.

Burger King za razliku od 70% drugih restorana u Hrvatskoj, a i u svijetu, jamči standardnu kvalitetu. Kako je kod McDonalds-a Big Mac, tako je kod Burger Kinga Whopper isti u cijelome svijetu.

*Pitanje: Kako poslujete?*

Odgovor: Poslujemo na način da pokazujemo profitabilnost. Budući da imamo upravu koja ne zarađuje prihod kao restoran, ona dolazi na teret naša tri restorana. Institucije poput banaka i HAVOR-a prate naš rad i vide naš model i budućnost. Imati jedan Burger King i biti neprofitabilan znači da nešto nije u redu. To je model koji ima 18.000 restorana u svijetu i znači da funkcionira. Sve je na primatelju koliko se dao u franšizu.

## 5. Zaključak

Franšizno poslovanje je oblik poslovanja gdje jedna strana (davatelj franšize) dopušta drugoj strani (primatelju franšize) da koristi njezin zaštitni znak, ideju, poslovni model, naziv robne marke i intelektualno vlasništvo. Franšizno poslovanje omogućuje davatelju franšize da proširi svoje poslovanje u zemlji i inozemstvu. Primatelj franšize radi po utvrđenom poslovnom modelu, dobivajući potrebnu operativnu podršku i smjernice u poslovanju. Za korištenje franšize primatelj plaća franšiznu naknadu, te mora poslovati u skladu sa ugovorom o franšizi odnosno prema uvjetima davatelja franšize. Povjerenje i komunikacija između davatelja i primatelja franšize vrlo su važni čimbenici u ostvarivanju poslovnog uspjeha. Unatoč svojim nedostacima, franšiza ima i niz prednosti te se stvara svijest ljudi o ovakvom načinu poslovanja. Franšizno poslovanje ima važnu ulogu u ekonomskom razvoju. Tu se spajaju dva poduzetnika sa istim ili sličnim ciljevima. U odnosu na druge razvijenije zemlje u svijetu, franšizno poslovanje u Hrvatskoj još je u fazi razvoja, a ono što je bitno je da se utječe na poduzetnike da se franšiza kao model poslovanja čim više proširi. Kao dobar primjer navedena je franšiza Burger King.

U praktičnom dijelu rada putem intervjua željelo se doći do bitnih karakteristika Burger King franšize, a prema odgovorima može se zaključiti kako tvrtka Kraljevi Restorani d.o.o. kao vlasnik master franšize za Hrvatsku, na oprezan, ali uspješan način, sa svoja tri restorana posluje na području grada Zagreba i Splita. U skoroj budućnosti Kraljevi Restorani imaju u planu otvaranje Burger King poslovnica i na više lokacija u većim hrvatskim gradovima. Franšiza svojim primateljima daje na raspolaganje tim stručnjaka koji će pružiti potrebnu podršku te programe obuke bitne za ostvarivanje uspjeha. Burger King ima visoke standarde od samog izbora primatelja franšize, lokacije, dobavljača sirovina, pripreme hrane i QSC-a (kvalitete, usluge, čistoće), a to je ono što je Burger Kingu najvažnije za održavanje standarda. Ono što Burger King čini drukčijim od ostalih lanaca brze hrane jest sama priprema. Jela se ne pripremaju unaprijed već isključivo po narudžbi, a rezultat toga je uvijek svjež i ukusan sendvič. Zaštitni znak ovog lanca brze hrane je popularni Whopper koji je isti u cijelome svijetu čime Burger King jamči standardnu kvalitetu.

Franšiza kao način poslovanja nudi niz prednosti i kao takvu, trebalo bi je iskoristiti no međutim potrebna je puno veća informiranost, ali i potpora institucija. Budući da Kraljevi restorani u idućih deset godina imaju u planu otvaranje novih lokala, a institucije poput banaka i HAVOR-a prepoznale su njihov model poslovanja, dalo bi se zaključiti da nas u Republici Hrvatskoj zasigurno očekuje još puno Burger King restorana.

Franšiza je izazovan i primamljiv način pokretanja poduzetničkog pothvata, te je o ulasku u svijet franšizinga dobro je pomno razmisliti. Troškovi franšize ovise vrsti poslovanja, a snosi ih njen primatelj. Ako je franšiza dobro organizirana, ako se resursi racionalno iskoriste i maksimalno sve mogućnosti koje jedna franšiza pruža, sigurno je da će franšiza napredovati, a samim time osigurati put prema ostvarivanju poslovnog uspjeha.

## Literatura

### Knjige:

1. Alpeza, M., Erceg, A., Franšiza: najčešća pitanja i odgovori, CEPOR Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2013.
2. Andrijanić, I., Poslovanje u vanjskoj trgovini, Mikrorad, Zagreb, 2005.
3. Baban, Lj., Marijanović, G., Međunarodna ekonomija, Ekonomski fakultet, Osijek, 1998.
4. Ćesić, Z., Divić, J., Dulčić, Ž., Hajdaš, S., Horvat, Đ., Javorović, M.,...Vulić, N., Primijenjeno poduzetništvo, Beretin, Split, 2006.
5. Dibb, S., Simkin, I., Pride, W. M., Ferrel, O.C., Anđelić, Lj., Marketing, Mate, Zagreb, 1995.
6. Erceg, A., Franšiza: način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja, Ekonomski fakultet, Osijek, 2017.
7. Erceg, A., Franšizni poslovni model i njegov utjecaj na strategije rasta poduzetnika, Doktorska disertacija, Osijek 2012.
8. Kolaković, M., Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
9. Kuvačić, N., Poduzetnička biblija, Beretin., Split, 2005.
10. Previšić, J., Kako ulagati u inozemstvu, Samobor: Zagreb, 1986.
11. Previšić, J., Osnove međunarodnog marketinga, Masmmedia, Zagreb, 2000.
12. Širola, D., Poduzetništvo, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2014.

### Članci:

1. Buljubašić, I., Borić, M., The impact of promotion in franchising, Ekonomski vjesnik, Vol. XXVII No. 2, 2014., str. 285-296
2. Erceg, A., Čičić, I., Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik, Vol. XXVI No. 1, 2013., str. 323-336
3. Erceg, A., Kukec, Lj., Micro franchising as tool for increasing self-employment and competitiveness: Croatian examples, Ekonomski vjesnik, Vol. 30 No. 1, 2017., str. 181-191
4. Erceg, A., Teorijski okvir ekonomske perspektive franšize, Pravni vjesnik, Vol. 29 No. 1, 2013., str. 137-158

5. Lacković, Z., Franšizing kao strateški pristup razvitku malih poduzeća u uvjetima tranzicije, Hrvatska gospodarska revija, br.1, 1999., str. 61-69
6. Mahaček, D., Martinko Lihtar, M., Ulaganje u poslovanje putem franšize, Ekonomski vjesnik, Vol. XXVI No. 2, 2013., str. 598-609
7. Mlikotin-Tomić, D., Ugovor o franšizingu: instrument sigurnog uspjeha ili promašaja, RRiF, br. 6, 2004., str. 128-137

Izvori sa interneta:

1. Alpeza, M., Erceg, A., Franšiza – 20 najtraženijih odgovora, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo, Osijek, 2012.  
[https://www.researchgate.net/publication/235324317\\_Fransiza\\_-\\_20\\_najtrazenijih\\_odgovora](https://www.researchgate.net/publication/235324317_Fransiza_-_20_najtrazenijih_odgovora) (18.06.2021.)
2. Beshel, B., An Introduction to Franchising, 2001.  
<https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/workshops/2008/newyork/ig27.pdf> (05.07.2021.)
3. Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek  
<https://fransiza.hr/fransizna-ponuda-u-r-hrvatska/> (10.08.2021.)
4. CFCG Colak Franchise Consulting Group  
<https://www.cfcg.eu/post/vrste-fransize-prema-organizaciji-sustava> (06.07.2021.)
5. <https://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-ransiza/#Distributivna%20fran%C5%A1iza> (29.06.2021.)
6. <https://franchising.hr/abc-fransiza/15/kako-napraviti-kvalitetan-ugovor-o-fransizingu/> (03.05.2021.)
7. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Burger\\_King](https://hr.wikipedia.org/wiki/Burger_King) (10.07.2021.)
8. <https://www.franchisedirect.com/foodfranchises/burger-king-franchise-07118/ufoc/> (10.07.2021.)
9. <https://www.franchiseeurope.com/top-500/burger-king/2/> (10.07.2021.)
10. Kukec, Lj., Ćorić, G., Country Report Croatia 2014  
[https://www.franchise.org/sites/default/files/ek-pdfs/html\\_page/OutlineCountryReportCROATIA2014.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/ek-pdfs/html_page/OutlineCountryReportCROATIA2014.pdf) (09.07.2021.)

11. Oberman Peterka, S., Perić, J., Delić, A., Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, prvo izdanje, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2016.  
[https://www.researchgate.net/publication/311511135\\_Pokretanje\\_poduzetnickog\\_pothvata\\_s\\_naglaskom\\_na\\_kupovinu\\_fransize#pff](https://www.researchgate.net/publication/311511135_Pokretanje_poduzetnickog_pothvata_s_naglaskom_na_kupovinu_fransize#pff) (01.06.2021.)
12. Perić, D., Pravni osvrt na ugovor o franchisingu, Zbornik radova veleučilišta u Šibeniku, No. 1-2/2016, str. 101-113  
<https://hrcak.srce.hr/161799> (06.07.2021.)
13. PKS Centar za franšizing, Franšizing – najčešće postavljana pitanja  
<https://api.pks.rs/storage/assets/Publikacija%20Fran%CF%84izing%20Naj%C6%92e%CF%84%C3%A5e%20postavljana%20pitanja.pdf> (28.06.2021.)
14. Said, M., Thomas, D., Franchising For Dummies, 2nd Edition, Wiley Publishing Inc, Indianapolis  
<https://pdfroom.com/books/franchising-for-dummies-for-dummies-business-personal-finance/qjb5q6ePdxQ> (18.06.2021.)
15. The Bibby Group; Franchisor – Franchise Relationships Tell Everything About a Franchise System  
<https://www.bibbygroup.com/franchise-articles/franchisor-franchisee-relationships/> (18.06.2021.)



## **Popis ilustracija**

Grafikon 1: Kretanje odnosa primatelja i davatelja franšize (Erceg, 2017., 22) .....	8
Slika 1: Logo Burger King (Izvor: <a href="https://1000logos.net/wp-content/uploads/2016/10/Burger-King_Logo.png">https://1000logos.net/wp-content/uploads/2016/10/Burger-King_Logo.png</a> , 15.07.2021.) .....	24
Slika 2: Burger King Split (Izvor: Uprava Kraljevi Restorani d.o.o., 14.07.2021.).....	27