

# POKRETANJE FRANŠIZE - ULAZAK NA TRŽIŠTE PRIMATELJA FRANŠIZE

---

Lačić, Matea

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:629559>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Matea Lačić

**POKRETANJE FRANŠIZE – ULAZAK NA TRŽIŠTE  
PRIMATELJA FRANŠIZE**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Matea Lačić

**POKRETANJE FRANŠIZE – ULAZAK NA TRŽIŠTE  
PRIMATELJA FRANŠIZE**

Diplomski rad

**Kolegij: Franšiza**

JMBAG: 0010221516

e-mail: lacic.matea1998@gmail.com

Mentor: izv. prof..dr.sc. Aleksandar Erceg

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study Entrepreneurial management and entrepreneurship

Matea Lačić


**LAUNCHING A FRANCHISE - ENTERING THE MARKET OF  
THE FRANCHISE RECIPIENT**

Graduate paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Matea Lačić

**JMBAG:** 0010221516

**OIB:** 20009759981

**e-mail za kontakt:** lacic.matea1998@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Pokretanje franšize-ulazak na tržište poduzetnika primatelja franšize

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Aleksandar Erceg

U Osijeku, 11. 08. 2022 godine

Potpis

Matea Lačić

# Sadržaj

Sadržaj.....	5
1. Uvod.....	1
2. Franšiza .....	3
2.1. Povijest franšize .....	4
2.2. Prednosti i nedostaci franšize .....	5
2.3. Vrste franšize.....	7
2.3.1. Franšiza distribucije proizvoda .....	7
2.3.2. Franšiza poslovnog formata .....	8
2.3.3. Ostale podjele i vrste franšiza .....	9
2.4. Ugovor o franšizi.....	13
2.5. Financijska isplativost ulaska na tržište primatelja franšize .....	14
3. Franšiza u Republici Hrvatskoj .....	16
3.1. Franšizno poslovanje u Republici Hrvatskoj .....	16
3.2. Primjeri franšize u Republici Hrvatskoj.....	18
3.3. Franšiza Surf 'n' Fries .....	19
4. Rezultati anketnog istraživanja .....	24
5. Zaključak.....	35
Literatura .....	37
Popis tablica .....	38
Popis grafikona.....	39
Popis slika .....	39

## **Pokretanje franšize – ulazak na tržište poduzetnika primatelja franšize**

### **SAŽETAK**

Rad analizira pokretanje franšiznog poslovanja te ulazak na tržište poduzetnika sa stajališta primatelja franšize. Prilikom donošenja odluke o kupovini franšize procjena isplativosti od ključnog je značaja za primatelja. Iako se kupovinom franšize smanjuje rizik poduzetnika, prilikom donošenja odluke o kupovini u obzir je potrebno uzeti mnoge okolnosti i čimbenike. Troškovi nabave franšize znatno variraju i mogu biti veliki. Prihodi i dobit primatelja franšize također varira i ovisi o nizu čimbenika. Dobit se može dijeliti na različite načine, a najčešće se određeni postotak od ukupnog prometa korisnika franšize uplaćuje davatelju franšize, što je također potrebno uzeti u obzir prilikom razmatranja financijske isplativosti. U radu je izvršena i analiza stanja franšiznog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Utvrđeno je kako i danas ovakav oblik poslovanja nije razvijen u mjeri u kojoj bi mogao biti, a poseban problem predstavlja i udio domaćih franšiza u ukupnoj strukturi. Taj je udio otprilike na 20 posto, što je daleko manje ispod europskog prosjeka koji se kreće od 80 posto na dalje. Slijedom toga, proizlazi da je potrebno poticati domaće franšize jer one imaju i gospodarski značaj, kako za izvoz i međunarodnu razmjenu, tako i na nacionalnu ekonomiju i tržište rada. Potrebno je povećati svijest i upućenost poduzetnika u mogućnosti i prednosti ovakve vrste poslovanja.

**Ključne riječi:** franšiza, franšizno poslovanje, distribucija proizvoda, poslovni format, Republika Hrvatska

## **Starting a franchise – entering the market of a franchisee**

### **ABSTRACT**

The paper analyzes the start-up of franchise business and the entry into the market of entrepreneurs from the point of view of franchisees. When deciding to purchase a franchise, a cost-effectiveness assessment is crucial for the recipient. Although buying a franchise reduces the risk of the entrepreneur, many circumstances and factors need to be considered when making a purchase decision. The cost of acquiring a franchise varies considerably and can be high. The income and profit of the franchisee also varies and depends on several factors. Profits can be shared in different ways, and most often a certain percentage of the total turnover of the franchisee is paid to the franchisor, which also needs to be considered when considering financial viability. The paper also analyzes the state of franchise operations in the Republic of Croatia. It was found that even today this form of business is not developed to the extent that it could be, and a special problem is the share of domestic franchises in the overall structure. That share is around 20 percent, far below the European average of 80 percent. Consequently, it follows that it is necessary to encourage domestic franchises because they have economic significance, both for exports and international trade, as well as for the national economy and labor market. It is necessary to increase the awareness of entrepreneurs in the opportunities and benefits of this type of business.

**Key words:** franchise, franchising, product distribution, business format, Republic of Croatia



## 1. Uvod

Sa stajališta primatelja franšize ovakav oblik poslovanja može biti prikladan za poduzetnike koji žele proširiti i unaprijediti svoje trenutno poslovanje te nove poduzetnike koji poslovanje mogu pokrenuti u suradnji s iskusnim poduzetnicima koji im, jednostavno rečeno, pomažu da poslovanje bude uspješno. Na taj se način umanjuje poduzetnički rizik te se ova vrsta ulaganja smatra sigurnijim od mnogih drugih. Sa stajališta davatelja franšize, franšiza je također oblik širenja poslovanja i prikupljanja dodatnih prihoda. Franšiza se sklapa temeljem ugovora, stoga je to ujedno i pravni posao.

Franšizni sektor proteže se kroz više stotina djelatnosti te je većina poslovnih koncepata pogodno za franšizno poslovanje, ili u cijelosti, ili jednim dijelom. Ipak, postoje industrije i djelatnosti koje su posebno pogodne za franšizno poslovanje, kao što je poslovna praksa kroz povijest pokazala. Franšizno poslovanje također posjeduje i određene nedostatke koji ponekad mogu biti i vrlo izraženi, tako da odluku o ulasku u ovakav način poslovanja ne treba donijeti olako.

Franšiza je složen oblik poslovanja, stoga ga je prije ugovaranja potrebno dobro pripremiti, posebno jer ugovorne strane u principu imaju različite ciljeve. Franšizno poslovanje mora biti takvo da će obje strane od njega imati koristi. Poslovanje koje nije u interesu svih subjekata koji u njemu sudjeluje neće potrajati, stoga je kod franšiza potrebno voditi interes o svim stranama koje u njoj sudjeluju.

Franšiza se može promatrati sa stajališta davatelja i primatelja franšize. Ovaj se rad bavi pokretanjem franšize i ulaskom na tržište sa stajališta primatelja franšize. Cilj je proučiti osnovne karakteristike franšiza i franšiznog poslovanja te prilike i mogućnosti za ulazak na tržište poduzetnika primatelja franšize.

U izradi rada korištene su kompilacijska, deskriptivna i povijesna metoda. Deskriptivna metoda je korištena prilikom definiranja i opisivanja franšize. Povijesna metoda je korištena za prikaz razvoja franšize kroz povijest, odnosno os njezinih prvih pojavljivanja do danas.

Rad je podijeljen na četiri poglavlja. Nakon uvoda, u drugom se poglavlju proučava povijest franšiza, prednosti i nedostaci, vrste, ugovor o franšizi te financijska isplativost ulaska na tržište primatelja franšize.

Treće poglavlje analizira stanje franšiza u Republici Hrvatskoj te navodi neke od primjera franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Četvrto poglavlje je prikaz rezultata empirijskog istraživanja. U poglavlju su prikazani rezultati istraživanja koje je provedeno putem Google obrasca.

## 2. Franšiza

Kada se govori o franšizi, misli se na franšizu poslovnog formata. „Franšizno poslovanje poslovnog formata je metoda širenja poslovanja kojom vlasnik ili menadžer tvrtke dopušta nekome da plasira proizvode ili usluge pod svojim imenom i zaštitnim znakom i uz strogo pridržavanje sustava koji on propisuje. Zauzvrat, primatelj franšize, plaća naknadu i sve troškove ulaska u vlastiti posao“ (Boroian i Boroian, 1987:1).

U suštini, kod franšize radi se o kupovini određenog uspješnog i provjerenog poslovnog sustava. Prije same mogućnosti franšize, vlasnik iste treba razviti i kroz svoje poslovanje dokazati te određene vrijednosti koje se nude franšizom. Također, ono što je predmet franšize treba biti ponovljivo i uspješno. Temeljne sastavnice franšize su ugled njenog vlasnika, ugled i prepoznatljivost robne marke i kvalitete, dobar odnos cijene i kvalitete, te u konačnici dostupnost proizvoda ili usluge.

Prema Boroianu i Callawayu (2008) „franšiza postoji kada davatelj franšize drugom subjektu:

1. dopušta da koristi njegovo ime
2. dopušta korištenje sustava rada ili marketinškog programa
3. prima uplatu naknade, bilo početno ili kontinuirano“.

Ukoliko su prisutna samo dva od ova tri elementa, poslovanje nije franšiza. Zapravo, neke tvrtke izbjegavaju zahtjeve usklađenosti koji su vezani uz franšizno poslovanje eliminirajući korištenje imena ili korištenje sustava. Oni prodaju licence umjesto franšiza (svaka franšiza uključuje licencu, ali nije svaki davatelj licence davatelj franšize.) Na primjer, Coca Cola može licencirati nekoga da utisne ime Coca Cola na majice i proda ih. Vlasnik licence plaća početnu naknadu i cijenu za svaku prodanu majicu. Vlasnik licence nije kupio franšizu. Kada proda franšizu, tvrtka Coca Cola daje primatelju franšize korištenje svog imena, svog privatnog sirupa, pravo punjenja boca i distribucije svojih proizvoda na ekskluzivnom teritoriju, marketinšku strategiju, pomoć u razvoj tržišta i druge pogodnosti – ukratko paket koji uključuje sva tri gore navedena elementa (Boroian i Callaway, 2008:37).

## 2.1. Povijest franšize

Koncept franšize koji se danas poznaje seže iz srednjeg vijeka kada su vitezovi mogli dobiti pravo upravljanja zemljom koji je bio posjed njihovog lorda. Niz drugih aktivnosti su bile organizirane kao franšize, pa tako i tržnice i sajmovi koji su se tada odvijali. Prvom komercijalnom prodajnom franšizom smatra se Singer Sewing Center. Singer Sewing Center je razvijen 1858. godine, a razvio ju je Isaac Singer. „Singerov model je bio kopiran od strane nekoliko industrija na prijelazu 20. stoljeća. Jedan od njih je bila i Coca-Cola koja se uspjela nacionalno proširiti prebacujući teret proizvodnje, skladištenja i distribucije svojeg proizvoda na lokalne poslovne ljude koji su dobili prava punjenja“ (Erceg, 2007:1).

Početak 20. stoljeća došlo je do masovne proizvodnje automobila koja je u velikoj mjeri utjecaja na svijet franšize. Kao posljedica toga, kreirane su i razvijene metode masovne distribucije čiji je cilj bio prodaja, opskrba benzinom, popravak automobila i slično.

Oni proizvođači koji su potrošili ogromne iznose za opremanje proizvodne linije imali su priliku razviti prodajno distribucijsku mrežu korištenjem kapitala osiguranog od strane neovisnih trgovaca.

Do ranih 1930-ih, trgovci naftom su se uvjerali u učinkovitost i potencijalnu uštedu korištenja lokalnih menadžera koji nisu zaposleni, te su počeli davati franšize tim pojedincima (koji su u mnogim slučajevima isprva bili bivši plaćeni upravitelji stanica). Primatelji franšize imali su koristi od prodaje nacionalno ili regionalno priznate marke benzina. Naftne tvrtke uspjele su maksimizirati profit, ne samo uštedom na plaćama zaposlenika i porezima, već i nudeći lokalno konkurentne cijene i obično dulje radno vrijeme. Dobit upravitelja/primatelja franšize ovisila je o profitabilnosti stanice – što je često rezultiralo spremnošću dulji i prekovremeni rad. Tako su razne naftne kompanije kao što su Standard Oil- i Texaco davale franšize za trgovine i automehaničarske radnje diljem SAD-a. Uspjeh tog primjera u ranim godinama doveo i do rasprostranjenosti franšiza tijekom 1950-ih i 1960-ih godina (Mancuso i Boroian, 1993:21).

1950-tih godina razvio se poslovni format franšize koji se danas poznaje, a za to zaslužan Ray Kroc koji je proveo reorganizaciju kloniranja franšize. Uspjeh McDonalda smatra se legendom i Ray Kroc se uspoređuje s Henry Fordom za uvođenje linije za proizvodnju u industriju brze hrane. Kroc je osmislio koncept koji se naziva „trgovačko odijelo“ (kako bi bio obuhvaćen svaki detalj na čijoj se osnovi posluje). Za Raya Kroca svaki aspekt kako voditi

franšizu McDonald's-a postao je dio sistema koji osigurava da će iskustvo potrošača u svakom McDonald's restoranu biti jednako uvijek i svugdje. Krocova teorija je doživjela veliki uspjeh te se brzo proširila po cijeloj industriji (Erceg, 2007:2).

Godine 1971. Kalifornija je postala prva savezna država koja je zakonski regulirala franšizno poslovanje. Slijedile su dvadeset i dvije druge države tijekom sedamdesetih. Zatim je 1978. američka savezna vlada donijela dekret da sve savezne države moraju regulirati franšizno poslovanje (Boroian i Callaway, 2008:86). U novijoj povijesti, jedna sila koja je dramatično promijenila lice poslovanja općenito, a posebno franšiznog poslovanja je tehnologija, s posebnim naglaskom na Internet. Novine, časopisi i emisije o franšizi, koji su bili glavni izvori potencijalnih kupaca u franšizi, uvelike su ustupili mjesto Internetu. Za cijenu jednog oglasa u časopisu Wall Street Journal ili Entrepreneur, davatelj franšize može biti naveden na osam različitih portala za prodaju franšize na internetu. Rezultati su bili zapanjujući. Internet je također doveo do velikog broja novih tvrtki povezanih s internetom koje daju franšizu (Boroian i Callaway, 2008:22).

## **2.2. Prednosti i nedostaci franšize**

Franšizno poslovanje predstavlja veliku poslovnu priliku za osobe koje razmišljaju o poduzetništvu i osobe koje ne žele samostalno ulaziti u nov posao, te za one osobe koje žele proširiti ili racionalizirati svoj posao. Na takav način malo poduzeće može brzo izrasti, veliko poduzeće se može raširiti na više tržišta, a novi poduzetnik na tržište može istupiti sa manje rizika i u kraćem vremenskom roku.

Prednosti i nedostaci franšize mogu se promatrati sa dva stajališta, a to su stajalište davatelja franšize i stajalište primatelja franšize. Za davatelja franšize postoje brojne prednosti ulaska u franšizno poslovanje, a među važnijima su (Alpeza i Erceg, 2013:14):

- brzo širenje poslovanja,
- racionaliziranje rizika i ulaganja,
- poznavanje lokalnog tržišta primatelja franšize,
- veća motiviranost primatelja franšize za generiranje prihoda.

Jedna od najvažnijih prednosti jest ta što franšiza davatelju donosi smanjivanje financijskih i poslovnih rizika, a omogućuje brži rast uz potrebno manje angažiranje resursa, odnosno

kapitala (Mahaček i Lihtar, 2013:600). Iz toga proizlazi i otvaranje novih tržišta pomoću otvaranje novih lokacija, a uz smanjeni rizik i manje potrebna ulaganja. Sve to skupa u konačnici dovodi do povećanja prihoda davatelja, ali i povećanja vrijednosti takvog sistema što na kraju znači i lakše pronalaženje novih primatelja franšize i ostvarivanje veće ekonomske koristi.

Najčešće se navodi kako je najveći nedostatak franšize za davatelja smanjena mogućnost kontrole franšiznih lokacija. Također, ostali nedostaci su i mogućnost nepridržavanja procedura poslovanja za koju je odgovoran primatelj franšize, zatim manja profitabilnost poslovanja koja je uzrokovana podjelom profita poslovanja s primateljem franšize, problematični odnosi s primateljima franšize kao i manjak povjerenja članova franšizne mreže (Mahaček i Lihtar, 2013:603). Daljnji nedostaci vide se kod diktiranja politike poslovanja kao i moguće neposlušnosti primatelja franšize kod kojeg se razvio osjećaj neovisnosti i samodopadnosti nakon što je nadvladao početne probleme u poslovanju (Alpeza i Erceg, 2013:15).

Kao posebne nedostatke moguće je navesti potencijalne konflikte i sudske tužbe. Iako se većina davatelja franšize ne susreće s problemima ove vrste sve dok su njihovi primatelji franšize uspješni, problemi dolaze kada. U tom trenutku davatelj franšize može biti optužen za prijevaru, lažno predstavljanje, neadekvatnu obuku, itd. (Boroian i Boroian, 1987:33).

Do razvoja franšiznog odnosa ne bi došlo da primatelj franšize nije primijetio prednosti koje donosi poslovanje koje već ima provjereni poslovni plan i recept i poslovanje pod unaprijed poznatim imenom. Neke od najznačajnijih prednosti za primatelja franšize su (Alpeza i Erceg, 2013:15):

- obuka i usavršavanje koje ustupa davatelj franšize na početku i za vrijeme trajanja franšiznog odnosa, koja nadoknađuje nedostatak znanja i iskustva u obavljanju određene djelatnosti i posla;
- primatelj koristi uspješan i poznat poslovni model; tj. poslovno ime i reputaciju;
- primatelj ostaje samostalni poslovni subjekt koji radi za sebe;
- različite pogodnosti i popusti dobavljača za centraliziranu nabavu inputa preko davatelja franšize;

- racionaliziranje ulaganja i troškova potrebnih za započinjanje novog poslovnog pothvata.

Postoje i druge prednosti kao što su manji rizici od neuspjeha, ponuda standardnih proizvoda i kvaliteta kroz dokazani sistem poslovanja, pomoć pri odabiru lokacije poslovanja, koristi koje proizlaze iz davateljeva razvojnog programa, i zaštita od konkurencije.

„Najveći nedostaci poslovanja u franšiznom sistemu za primatelja franšize su: gubitak neovisnosti, potencijalno prevelika ovisnost o davatelju franšize, nefleksibilnost franšiznog sistema, očekivanje prevelikog prihoda i potencijalni konflikti s ostalim primateljima franšize koji, ukoliko teritorijalna ekskluzivnost primatelja franšize nije dobro definirana, mogu predstavljati međusobnu konkurenciju. Dodatni nedostatak kod određenih primatelja može predstavljati i neophodno neprestano usuglašavanje sa standardima koje propisuje davatelj franšize te financijske obaveze prema davatelju franšize koje primatelj mora plaćati bez obzira na ostvarenu dobit“ (Alpeza i Erceg, 2013:15-16).

### **2.3. Vrste franšize**

Najčešća podjela franšiza je ona na franšizu distribucije proizvoda i na franšizu poslovnog formata. No, postoje i druge podjele, odnosno vrste franšiza.

#### **2.3.1. Franšiza distribucije proizvoda**

Kod franšize distribucije proizvoda davatelj licencira svoje trgovačko ime i logotip primatelju franšize, ali mu ne osigurava poslovni sistem. Ovaj oblik franšize zauzima najveći udio ukupne maloprodaje svih franšiza. Ipak, većina dostupnih franšiza u današnje vrijeme odnose se na franšize poslovnih formata (Mahaček i Lihtar, 2013:601).

Mahaček i Lihtar (2013:601) navode neke od karakteristika ove franšize:

- smanjenje potrebe za financijskim sredstvima u odnosu na ulaganja koja bi bila potrebna kada bi vlasnik franšize otvarao vlastite poslovne jedinice,
- fokus je stavljen na proizvod i prodaju putem distribucije jedne ili više robnih marki od vlasnika franšize prema finalnim kupcima,

- vlasnik franšize u velikom je broju slučajeva i proizvođač poznate robne marke koji poslovanje širi preko lanca korisnika franšize,
- pogodna je za proizvode koji iziskuju opsežne postupke prije ili poslije prodaje ili koji su nositelji poznate robne marke,
- za razliku od klasične distribucije, franšiza distribucije proizvoda podrazumijeva veću povezanost između različitih oznaka vlasnika franšize te šire zasnovanu uslužnu djelatnost koja služi kao pomoć korisniku franšize u prodaji proizvoda, čega kod klasične distribucije nema u takvoj mjeri,
- vlasnik franšize svoje proizvode najčešće prodaje korisnicima franšize koji ih potom prodaju kao ekskluzivno pravo ili zajedno s proizvodima drugim proizvođača, stoga vlasnik nema potrebe za korištenjem široke distributivne mreže.

U distribucijskoj franšiznoj mreži, primatelj franšize jednostavno prodaje robu davatelja franšize i ima pravo koristiti zaštitne znakove davatelja franšize i druge elemente korporativnog identiteta. Davatelj franšize može postaviti određene zahtjeve (primjerice, za dizajn komercijalnih prostora ili njihovu lokaciju) ili uvesti određene preporuke (na primjer, ponašanje osoblja ili standarde odjeće); međutim, obično ne uvodi sustav upravljanja poslovanjem u cjelini. Distribucijske franšize popularne su u poslovanju brendirane odjeće, kozmetike, dodataka i trgovine automobilima. Ova vrsta franšize najbližnja je distribucijskom komercijalnom odnosu; međutim, u slučaju distribucije, distributer nema pravo otvarati robne marke zaštitnog znaka proizvođača, već ima pravo prodavati robu proizvođača samo u vlastitim trgovinama (Malkina i Malkin, 2014:17).

Treba napomenuti da se u suvremenom franšiznom svijetu distribucijske franšize po svojoj prirodi sve više približavaju franšizama poslovnog formata – osim toga, davatelj franšize primateljima franšize prenosi znatan broj algoritama poslovne organizacije, sustava upravljanja, IT i računovodstvenih mjera, čime je razlika između dvije vrste franšiza sve manja.

### 2.3.2. Franšiza poslovnog formata

Ova vrsta franšize predstavlja oblik franšize u kojem davatelj franšize primatelju prenosi elemente poslovanja. „Franšiza poslovnog formata predstavlja najviši stupanj sveobuhvatnosti franšize, jer davatelj prenosi primatelju sve elemente poslovanja, od izgleda tj. dizajna, obuke,



opremanja, preko načina prodaje ili pružanja usluga, unutarnje organizacije, pa sve do promocije i marketinga. Primatelj time dobiva znanje koje se odnosi ne samo na prodaju proizvoda ili davanje usluge, već na vođenje kompletnog poduzeća“ (Franchising.hr, 2013).

Kod ove vrste franšize najvažnije je što primatelj franšize dobiva iscrpne metodologije upravljanja poslovanjem, odgovarajuću podršku i pomoć. Metodologije objašnjavaju kako upravljati poslovanjem u cjelini i svakim pojedinim dijelom zasebno; u međuvremenu, kontinuirana podrška omogućuje primateljima franšize prenošenje najnovijih znanja o poslovnom upravljanju i dijeljenje određenih provjerenih rješenja za komplicirane situacije. Drugim riječima, stjecanjem franšize poslovnog formata, primatelj franšize dobiva svo intelektualno vlasništvo davatelja franšize i poslovni model koji koristi za razvoj vlastitog poslovanja temeljem ugovora o franšizi (Malkina i Malkin, 2014:17).

Takav je oblik franšize najbrže rastući oblik te se sve više franšiznih sistema temelji na njemu. On u suštini podrazumijeva neprekidni poslovni odnos između davatelja i primatelja franšize. Obuhvaća npr. i prijenos licenci na primatelja temeljem kojih se primatelju daje ovlast poslovanja pod tvrtkom, tj. zaštićenim imenom davatelja franšize. Od takvog franšiznog poslovanja koristi imaju obje strane. Primatelj, koji plaća pristojbu i druge naknade, franšiznom sistemu pruža neprekidan izbor radnog kapitala za daljnji rast organizacije. S druge strane, primatelj franšize zauzvrat dobiva poslovni paket koji je proizašao iz godina razvitka i koji je provjereno dobar i uhodan. Samim time postiže se veće konkurentnost kroz poznati i ustanovljeni brand, marketinšku snagu koja proizlazi iz tog imena i ugleda, te niže cijenu vezane uz nabavnu moć kupovine cjelokupnog franšiznog sustava.

### 2.3.3. Ostale podjele i vrste franšiza

Boroian i Callaway (2008) govore o sljedećim osnovnim vrstama franšiza:

- individualna franšiza,
- franšiza razvoja područja,
- master franšiza.

Individualnu franšizu prodaje najviše davatelja franšize. Oni stvaraju program dizajniran za prodaju franšiza pojedinačnim vlasnicima za jednu fizičku lokaciju ili jedan teritorij, ovisno o

vrsti poslovanja. Neki poslovni subjekti kao što su restoran, kozmetički salon ili hotel rade na fizičkoj lokaciji. Franšiza koja uključuje privremeno postavljanje ureda, čišćenje tepiha, prodaju industrijskih proizvoda ili računovodstvene usluge zahtijeva opći teritorij s dovoljno velikom populacijom da podržava poslovanje. Davatelj franšize mora se odlučiti hoće li franšizu ustupiti za jednu fizičku lokaciju ili jedan teritorij (Boroian i Callaway, 2008:87-88).

Kod franšize razvoja područja „davatelj franšize daje primatelju teritorij na kojem se primatelj franšize obvezuje aktivirati dogovoreni broj lokacija u određenom vremenskom razdoblju definiranom ugovorom“ (Alpeza i Erceg, 2012:9). I individualna franšiza može se odnositi na jedan teritorij, no kod franšize razvoja područja primatelj franšize ugovorno je obvezan aktivirati dogovoreni broj lokacija u određenom vremenskom razdoblju, na točno određenom geografskom području.

Kod master franšize davatelj franšize ustupa primatelju tzv. master franšizu, odnosno „ekskluzivno pravo na korištenje franšiznog paketa na jednom precizno određenom području. To znači da primatelj ima pravo i na davanje podfranšize trećim korisnicima. Master franšiza je složeniji poslovni odnos i podrazumijeva postojanje tri ugovorne strane (davatelj, primatelj master franšize i podprimatelj, odnosno podprimatelji, ako ih je više). Primatelj ujedno i preuzima veliki broj dužnosti koje proizlaze iz franšiznog paketa te dobiva pravo predlagati izmjene u franšiznom ugovoru i franšiznom paketu. Ipak, davatelj franšize zadržava potpunu kontrolu nad sustavom i ima pravo na konačno odobravanje promjena koje predlaže primatelj master franšize. Podfranšizno poslovanje se uglavnom koristi za stvaranje franšiznih sustava u zemljama u kojima se poslovno okruženje znatno razlikuje od onog u zemlji davatelja franšize“ (Wiśniewski i Bogojević, 2013).

Regionalno zastupništvo također se može smatrati jednom od vrsta franšize. Riječ je o ugovoru o zastupanju na određenom teritoriju sukladno kojem regionalnom zastupniku pripada pravo tražena potencijalnih primatelja franšize s kojima bi davatelj kasnije mogao sklopiti klasični franšizni ugovor. Regionalni zastupnik nema pravo sam potpisivati takve ugovore, već naći potencijalne primatelje. Provodi oglašavanje, obuku i nadzor primatelja franšize, što davatelju franšize rješava problem udaljenosti jer određivanjem zastupnika se ne gubi kontrola nad sustavom franšize (Franchising.hr, n.d.).

Drugi autori navode i druge vrste franšiza. Alpeza i Erceg (2012) kao pojedinačne vrste navode i sljedeće:

- „konverzijska franšiza – kod kojih je primatelju često dopušteno nastaviti s korištenjem prvobitnog branda zajedno s davateljevim brandom. Konverzijska franšiza se najčešće koristi kod franšiza za prodaju nekretnina te kod hotelskih lanaca;
- retro-franšiza – odnosi se na lokaciju koju je davatelj posjedovao i koja nikada do sada nije davana u franšizu;
- re-franšiza – odnosi se na lokaciju koju je prije vodio primatelj, ali ju je potom preuzeo davatelj franšize zbog određenih razloga“.

Kao jedna od posebnih vrsta franšize može se izdvojiti i franšizni kutak. „U ovom slučaju, trgovac ima mogućnost, da se u svojoj trgovini, osim redovne djelatnosti, bavi i franšiznim poslovanjem, odnosno da je dio trgovine uredio na način koji je odredio davatelj franšize tj. da je prepoznatljiv kupcima“ (Mahaček i Lihtar, 2013:601).

Franšize se mogu podijeliti i sukladno vrstu djelatnosti, odnosno poslovne aktivnosti. Prema toj podjeli postoje (Wiśniewski i Bogojević, 2013):

- „distributivna franšiza (trgovina),
- uslužna franšiza,
- proizvodna franšiza,
- mješovita franšiza“.

Kod distributivne franšize davatelj franšize primatelju prenosi tzv. know-how u obliku robe i znanja o tome kako ju prodati (Franchising.hr, 2013). Ona je stoga usmjerena isključivo na prodaju proizvoda i robe koje isporučuje davatelj franšize, u objektu uređenom po specifikacijama i pod robnom markom/brandom davatelja franšize. Neki od najzastupljenijih oblika ove franšize uključuju (Franchising.hr, 2013):

- benzinske crpke i auto opremu,
- farmaciju i zdravlje,
- kozmetiku, nakit i poklone,
- kuću i dvorište,
- kućanske aparate, tehniku i IT uređaje,
- ostalu trgovinu,

- robu široke potrošnje,
- sportsku opremu,
- stvari za djecu,
- odjeću i obuću.

Kod uslužne franšize davatelj ustupa know-how u obliku receptura i procedura izvršavanja usluga. To je takav oblik franšize gdje primatelj pruža usluge koristeći standarde, know-how, zaštitni znak i druga zaštićena obilježja. Područja u kojima su uslužne franšize posebno zastupljene su ugostiteljstvo i hotelijerstvo. Od drugih, mogu se izdvojiti (Franchising.hr, 2013):

- „edukativne usluge,
- financijske usluge,
- usluge vezane za nekretnine,
- poslovne usluge i internet,
- frizerski, kozmetički saloni i fitness,
- ostale usluge“.

U slučaju proizvodne franšize prenosi se know-how u obliku proizvodne tehnologije i tehničke stručnosti (Franchising.hr, 2013). Predmet prijenosa je stoga proizvodnja određenih proizvoda sukladno specifikacijama i tehnologiju koju ustupa davatelj franšize, a dobra proizvedena na taj način stavljaju se i pod oznaku davatelja.

Kod mješovite franšize dolazi do podjela obveza i odgovornosti iz prethodna navedena tri tipa franšize. Npr., davatelj franšize može proizvoditi proizvode, a primatelj ih distribuira te se bavi pružanjem usluga vezanih uz njihovu primjenu. Jedan od primjera su poduzeća koja se bave kozmetičkim uslugama, koja uspostavljaju mrežu prodavaonica i kozmetičkih salona te pored distribucije vode i uslužne djelatnosti.

Iz ovog poglavlja može se zaključiti kako se u teoriji i praksi javljaju različite vrste i mogućnosti franšiznog poslovanja. Vrsta franšize koja se odabire ovisi i o vrsti te predmetu poslovanja davatelja, ali i primatelja franšize te svaka od njih posjeduje određene specifičnosti, prednosti i nedostatke.

## 2.4. Ugovor o franšizi

Trgovačka ugovorna praksa je stvorila ugovor o franšiznom poslovanju (ugovor o franšizi). Radi se o inominatnom (neimenovanom) tipičnom, složenom i autonomnom pravnom poslu. „Ugovorom se davatelj franšize obvezuje primatelju franšize dati dozvolu da ovaj može obavljati poslove pod imenom davatelja i uz korištenje njegova znanja i načina obavljanja poslova; ili da može prodavati ili proizvoditi proizvode davatelja pod njegovim žigom ili imenom na način koji je razvijen od davatelja franšize upravo za tu vrstu proizvoda i to na geografski određenom području“ (Perić, 2016:102).

Iz ugovora ujedno proizlaze i ugovorne obveze za davatelja i primatelja franšize. Ugovorne obveze za davatelja franšize su (Mahaček i Lihtar, 2013:604):

- „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“.

Mahaček i Lihtar (2013:604) navode sljedeće ugovorne obveze primatelja franšize:

- „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“.

Navedene su samo neke od tipičnih obveza za primatelja i davatelja franšize. U praksi, ugovorom je moguće odrediti i mnoge druge. U principu, davatelji i primatelji franšize imaju različite ciljeve, zbog čega mogu doći u konflikt (Shane, 2005). Ugovor o franšizi treba biti

precizno definiran jer u slučaju ako dođe do prijepora, predstavlja osnovu za rješavanje potencijalnih problema i sporova.

## **2.5. Financijska isplativost ulaska na tržište primatelja franšize**

Pribavljanjem franšize smanjuje se rizik poduzetnika. Prilikom pokretanja posla od velike je važnosti imati dobru ideju i pristup tržištu na kojem se ta ideja može realizirati. Pokretanje novog posla i projekata vezanih uz isti vrlo je zahtjevno, stoga kao alternativa tomu stoji pokretanje posla putem franšize. Ulaganje u poslovanje putem franšize također snosi određene troškove i rizike, no oni su u pravilu daleko manji od ulaganja i rizika kod drugih poslova. To znači da je ulaganje u franšize sigurnije, a samim time mnogima i privlačnije, nego što je to slučaj sa drugim poslovima. Primatelj franšize jednostavnije može ostvariti mogućnost financiranja putem kredita. Istovremeno, najveći rizici poduzetnika kod pribavljanja franšize vezani su uz financiranje. No, postoje i druge stvari na koje je potrebno obratiti pažnju prilikom kupovine franšize.

Prilikom kupovine franšize potrebno je voditi računa o više različitih stvari. Neke od najvažnijih su (Alpeza i Erceg, 2013:11):

- „iznos inicijalne pristojbe koji primatelj plaća davatelju franšize;
- visina potrebnih inicijalnih sredstava da bi se franšizna jedinica stavila u funkciju;
- iskustvo davatelja franšize u poslu za koji daje franšizu;
- usluge koje davatelj franšize osigurava korisniku franšize na početku i za vrijeme trajanja franšiznog odnosa;
- zadovoljstvo trenutnih korisnika franšize davateljem franšize i svojim položajem unutar franšizne mreže;
- opća stabilnost djelatnosti davatelja franšize;
- financijska snaga davatelja franšize i franšiznog sistema u cijelosti;
- uvjeti pod kojim se franšizni odnos može raskinuti ili obnoviti“.

Prilikom pokretanja svakog posla javljaju se određeni troškovi, kao što su npr. troškovi postrojenja i opreme, plaće zaposlenika, režijski troškovi, najam prostora, itd. Općenito govoreći, ulaganje u franšizu smatra se nematerijalnim ulaganjem, odnosno ulaganjem u nematerijalnu imovinu.

Troškovi nabave franšize znatno variraju i mogu biti iskazani u velikim iznosima. „Veličine investicija se značajno razlikuju i ovisne su 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“ (Alpeza i Erceg, 2013:13).

Dobit proizašla iz franšiznog poslovanja, baš kao i troškovi i ulaganja, također varira i ovisi o čitavom nizu čimbenika. Kod franšiznog poslovanja dobit se može dijeliti na različite načine. Najčešće se određeni postotak od ukupnog prometa korisnika franšize uplaćuje davatelju franšize, što također utječe na financijsku isplativost poslovanja primatelja franšize.

### **3. Franšiza u Republici Hrvatskoj**

U ovom poglavlju govori se o franšiznom poslovanju i franšizama u Republici Hrvatskoj. Prvo će se opisati povijest i stanje franšiznog poslovanja, a potom navesti neki od uspješnih primjera na području Hrvatske.

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

Franšizno poslovanje se 1969. godine javlja na području Republike Hrvatske kada se pokreće izdavanje kreditne kartice Diners Club International. Primatelj franšize sklopio je takav ugovor koji mu je omogućio poslovanje na području cijele bivše države Jugoslavije te drugim balkanskim zemljama, što znači da se franšiza kao vrsta odnosila na teritorij, a ne pojedinačne lokacije. „Hrvatski je primatelj franšize primio tri puta nagradu davatelja franšize za svoj izniman poslovni rezultat postignut na istočnoeuropskom tržištu. 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.“ (Erceg i Čičić, 2013:327).

U osamdesetim godinama prošlog stoljeća s franšiznim poslovanjem započeo je Varteks koji je postao primatelj franšize za proizvodnju Levi's. Nažalost, 2013. godine zbog nemogućnosti izvršavanja financijskih obaveza prema svom strateškom partneru, Varteks je izgubio ekskluzivni distributerski ugovor sa tvrtkom Levi's. S time je završila gotovo 30 godina duga suradnja. Posao s brandom Levi's Varteksu je donosio oko 30 milijuna kuna prihoda godišnje, što je činilo od 10 do 15 posto udjela u Varteksovim ukupnim prihodima (Poslovni.hr, 2013).

„Godine 1989. zagrebačka tvornica Nada Dimić donosi odluku da će svoju modnu liniju Endi“ širiti putem franšize, no ta odluka nije provedena u djelo. Zagrebački Kraš 1994. godine svoje poslovanje počinje širiti franšizom i otvaranjem bombonijera (Erceg i Čičić, 2013:327). Najpoznatija svjetska franšiza McDonalds u Hrvatskoj je prvi restoran otvorila 1996. godine. Od te godine slijedi prekretnica u franšiznom poslovanju te dolazi do sve većeg broja franšiza. Sredinom 90-ih godina prošlog stoljeća javljaju se kozmetičke i modne franšize

Na tržištu su se pojavili i drugi franšizni sistemi (Fornetti i Subway) te se otvaraju trgovački centri koji su privukli nove franšize (Geox, Terranova, Calzedonia i sl.) te broj franšiznih



sistema na području Republike Hrvatske prelazi brojku sto. Većina franšiznog poslovanja je tada bila vezana uz modnu industriju te velike franšize kao što su Sportina ili Iris Moda, imaju nekoliko franšiza na svojim prodajnim mjestima (Erceg i Čičić, 2013:328).

Početkom 2000. godine otvaraju se i prvi franšizni centri (u Osijeku i Zagrebu), a 2002. nastaje i Hrvatska franšizna udruga. Udruga je osnovana „s ciljem promicanja i popularizacije franšiznog načina poslovanja, zaštite franšiznog poslovanja kroz promicanje samoregulacije franšiznog sektora usvajanjem Europskog etičkog kodeksa za franšizno poslovanje, savjetovanja i edukacije hrvatskih poduzetnika o ovom brzom i uspješnom načinu rasta i internacionalizacije poslovanja. Udruga je članica Europske franšizne federacije (EFF) i Svjetskog franšiznog vijeća (WFC) od 2006 godine. Udruga ima 17 godina iskustva i jedino je tijelo u Hrvatskoj koje se aktivno bavi franšiznim poslovanjem, franšiznim konzaltingom, edukacijom i regrutiranjem franšiznih partnera za domaće i strane franšizne koncepte“ (Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, n.d.).

Osnivanjem franšiznih centara i Hrvatske franšizne udruge pojačane su i aktivnosti informiranja i savjetovanja davatelja i primatelja franšize, kao i njihovog povezivanja. Te su okolnosti dodatno pospješile razvoj franšiznog poslovanja. S vremenom su neke od najvećih i najuspješnijih hrvatskih tvrtki započele s davanjem franšiza, kao načinom širenja poslovanja.

„Kada se radi o udjelu u franšiznim sistemima po industrijama, najviše je franšiza u modnoj industriji (41%), iza čega slijede restorani brze hrane (14%) i rent-a-car agencija (11%). Od drugih područja franšize su zastupljene u turizmu, sektoru informatičke opreme, marketinškim uslugama, kartičnom poslovanju, benzinskim crpkama, edukacijama, itd.“ (Erceg i Čičić, 2013:330).

„U razdoblju od 2003.-2019. u Hrvatskoj je bilo dosta međunarodnih sajmova franšize (9), Franšiznih Foruma (11), edukacija i radionica (>50), predavanja (>100). To sigurno nije malo, ali očito nije niti dovoljno da hrvatski poduzetnici dobiju povjerenje u ovaj način poslovanja i osnovna znanja o tome kako najbolje primijeniti franšizni poslovni model“ (Kukec, 2019).

Smatra se da je model franšiznog poslovanja u Hrvatskoj u današnje vrijeme još uvijek slabije prihvaćen nego u drugim europskim zemljama te da ne ispunjava svoj puni potencijal. To se objašnjava slabijom razvijenošću poduzetništva, neučinkovitim te sporim pravnim sistemom

koji teško može zaštititi prava primatelja i davatelja franšize, zatim nedovoljnim znanjem institucija, banaka, konzultanata i šire javnosti o načinu poslovanja (Fijolić, 2012). Međutim, takvo se tržište polako, ali sigurno razvija te raste broj franšiznih koncepata koji ulaze u zemlju, kao i broj domaćih tvrtki koji se odlučuje na takav način poslovanja.

Ipak, postoje pozitivni pomaci. U Hrvatskoj je u pandemijskoj 2020. godini broj franšiza narastao za oko 20 posto. Tako „trenutačno postoji oko 220 franšiza na oko 1.100 lokacija u Hrvatskoj i s blizu 18 tisuća zaposlenih, što pokazuje da je moguće uspjeti i da za franšize ima još prostora. Postoji i primjeri uspješnih domaćih franšiza u svijetu koje su se u pandemiji razvile i širile poslovanje, poput Muzeja iluzija, rent a cara Carwiz, Surf'n'fries, Direkt bookera, Body Creatora i drugih“ (N1info, 2021).

Franšizno poslovanje u Hrvatskoj trenutačno djeluje u 13 industrijskih sektora, no i dalje je problem vrlo mali broj domaćih franšiza na tržištu. U odnosu na 2010. godinu taj je udio do 2020. godine bio samo 12 posto, no u 2020. godini udio se povećao pa tako danas čini od oko 20,5 posto, što je i dalje premalo. Prosječan udio domaćih franšiza u europskim zemljama je od 80 do 95 posto (Hrvatska gospodarska komora, 2021).

Udio domaćih franšiza u ukupnom broju važan je i zbog utjecaja na gospodarsko stanje, posebno izvoza i međunarodne razmjene. Prodana franšiza znači i otvaranje novih radnih mjesta, a u slučaju samozapošljavanja i sl. i otvaranje novog poduzeća. Zbog toga je važno poticati domaće franšizno poslovanje.

### **3.2. Primjeri franšize u Republici Hrvatskoj**

Među najpoznatijim domaćim franšiznim sistemima su, između ostalih, Body Creator, Surf 'n' Fries, KiDS Escape Room, Malac Genijalac, Tinker Labs, Rakhia bar, Museum of Senses, Mr. Razor itd. (Franchising.hr, 2013). „Među inozemnim franšizama, najzastupljenije su franšize modnih marki, zatim slijede franšize restorana i brze hrane te rent-a-car franšize“ (Alpeza i Erceg, 2013:16-17).

Prema Franchising.hr katalogu franšiza u Hrvatskoj (Franchising.hr, n.d.), ukupno je oglašeno 45 franšiza, tri partnerska sustava te dvije master franšize. Neke od franšiza su Body Creator, Chipas, Dog&Style, Rakhia bar, Valera Vita, Young Engineers, School & School, Friendly

fire, Fish Delish, Colders Lab, DepilConcept, Inteko, Mobile Outfitters, itd. Franšizni sustavi proteže su kroz sljedeća područja (Franchising.hr, 2022):

- „roba široke potrošnje /4/,
- farmacija i zdravlje /2/,
- benzinske postaje i auto-oprema /1/,
- kućanski aparati, tehnika, IT /1/,
- odjeća i obuća /1/,
- gastronomija i ugostiteljstvo /16/,
- edukacijske usluge /9/,
- usluge za individualne klijente /6/,
- ljepota i fitness /5/,
- poslovne usluge i internet /3/,
- ostale usluge /1/,
- turizam i hotelijerstvo /1/“.

### **3.3.Franšiza Surf 'n' Fries**

U nastavku će se analizirati franšizni sustav na primjeru poduzeća Surf ‘n’ Fries. „Franšizni sustav Surf ‘n’ Fries temelji se na inovativnom poslovnom modelu razvijenom unutar poduzeća i u partnerstvu s drugim poduzećima. Inovativni poslovni model rezultat je istraživanja jedinstvene metode proizvodnje i pakiranja krumpirića sa zaštićenim vizualnim identitetom. Vlasnici poduzeća započeli su svoje poslovanje 2008. godine, kada su osnovali svoju prvu marku, Surf ‘n’ Fries, zaštitili žig, a potom i ambalažu za posluživanje pomfrita. Potom slijedi razvoj franšize Surf ‘n’ Fries u Hrvatskoj i u inozemstvu. Za upravljanje i razvoj korištena je stručna pomoć partnera, kako u inovativnom, tako i u tehnološkom i pravnom segmentu razvoja“ (Rupčić i Pezdevšek, 2018:118).

Postoji nekoliko mogućnosti primjene i ulaska u franšizno poslovanje. Jedna od njih je pokretanje klasičnog restorana (slika 1).



Slika 1. Surf 'n' Fries restoran

Izvor: Tripadvisor, 2022.

Druga mogućnost je mobilni koncept (slika 2), odnosno pult za prodaju pomfrita na različitim lokacijama.



Slika 2. Mobilni koncept franšize Surf 'n' Fries

Izvor: Franchising.hr n.d.

Treća mogućnost uključuje pripremu i prodaju krumpirića na kotačima (slika 3). Tzv. koncept na kotačima uključuje prikolicu s integriranom i potpuno opremljenom kuhinjom, što omogućuje i različite mogućnosti kao što su priprema krumpirića sa ili bez ulja (Franchising.hr n.d.).



Slika 3. Surf 'n' Fries na kotačima

Izvor: Surf 'n' Fries Facebook Page, 2020.

Uz prethodne mogućnosti, postoji i master franšizni ugovor u kojem se „navode svi ugovorni uvjeti između Surf 'n' Friesa, kao vlasnika robne marke, i master franšizanta. Potencijalne primatelje franšize savjetuje se da ugovor ne potpisuju ako nisu potpuno sigurni da mogu preuzeti odgovornost za franšizu na svom tržištu. Također, poduzeće savjetuje sve koji razmišljaju o franšiznom ugovoru da prije donošenja odluke potraže sve potrebne informacije i pravni savjet stručnjaka za franšize“ (Rupčić i Pezdevšek, 2018:118).

Sa stajališta primatelja franšize, nakon odluke o ulasku u posao, prvo je potrebno odabrati lokaciju ili se opredijeliti na neki od dva „mobilna“ koncepta. Suradnja se potom očituje u sljedećem (Franchising.hr n.d.):

- potpisivanje franšiznog ugovora – obje strane;
- odobravanje lokacije – davatelj franšize;

- izrada tlocrta i 3D plana prostora – davatelj franšize;
- dizajn i plan za opremanje kuhinje (uključujući plan nabave) – davatelj franšize;
- građevinski radovi u objektu – obje strane, tj. uz podršku davatelja franšize;
- logistika – organizacija i ugovaranje s dobavljačima, odnosno, distributerima – davatelj franšize;
- opremanje lokala – primatelj uz podršku davatelja franšize;
- obuka za primatelja franšize i zaposlene – obje strane;
- otvaranje lokala – obje strane;
- vođenje posla – primatelj franšize.

U slučaju otvaranja klasičnog restorana, zahtjevi su sljedeći: „lokal od 35 do 70m<sup>2</sup>, u pješačkoj zoni, s prometom od najmanje 20.000 pješaka dnevno, s ventilacijskim sustavom i mogućnošću korištenja 30-50 kW električne energije“ (Franchising.hr, n.d.). Procijenjena ukupna vrijednost investicije je (Franchising.hr, n.d.):

- „Surf 'n' Fries Store: od 40.000-75.000 EUR
- Surf 'n' Fries Trailer: od 30.000-40.000 EUR
- Surf 'n' Fries Mobile: cca 9.400 EUR
- Master Franšiza: od 40.000 do 100.000 EUR – točan iznos zavisi od države“.

Troškovi variraju ovisno o tome o kojem je točno obliku franšiznog poslovanja riječ. Poduzeće posjeduje jednu vlastitu prodavaonicu te više od 50 franšiznih poslovnica u različitim zemljama (Hrvatska, BiH, Slovenija, Mađarska, Austrija, Njemačka, Vijetnam, Crna Gora, Srbija, Rumunjska, Norveška, Turska, Švedska, Irska, Iran, Rusija, ...) (Franchising.hr, n.d.). Sa stajališta primatelja franšize, npr. master franšize, projekcija razvojnog programa mogla bi izgledati kao što je prikazano u tablici 1.

Tablica 1. Razvojni program master franšize (u EUR)

	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Prihod	50.000	75.000	200.000	275.000	400.000
Troškovi	14.850	16.100	40.250	62.000	85.000
Broj lokacija	5	10	25	40	60
Profit	35.150	58.900	159.750	213.000	315.000

Izvor: Rupčić i Pezdevšek, 2018:120

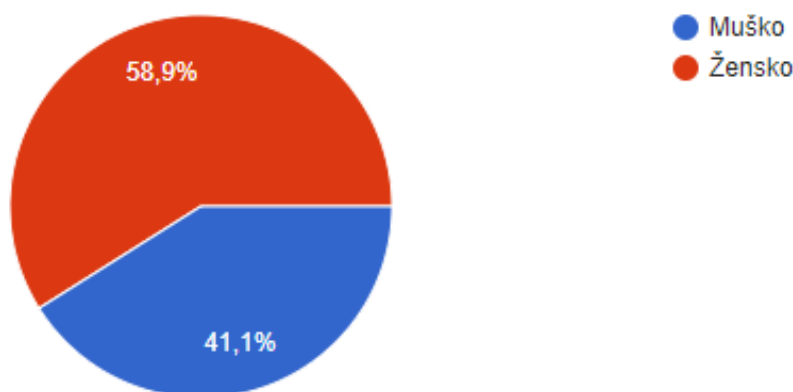
Iz projekcije vidljivo je kako sve veličine progresivno rastu. Svake godine troškovi i ulaganja sve su veći, kao i broj lokacija. No također, sve je veći i prihod, a u konačnici i profit. To znači da je u ovakvom modelu franšiznog poslovanja potrebno kontinuirano provoditi ulaganja te u prvim godinama zadovoljiti se sa skromnijim profitom.

#### 4. Rezultati anketnog istraživanja

U sklopu ovoga diplomskoga rada provedeno i anketno ispitivanje putem Google obrasca pod nazivom „Pokretanje franšize – ulazak na tržište primatelja franšize, a upitnik se sastoji od 15 pitanja na koje su ispitanici davali odgovore. Većina pitanja su imala ponuđene višestruke odgovore od kojih su ispitanici trebali odabrati jedan odgovor. Upitnik je kreiran kako bi se izmjerila sposobnost pojedinaca kao potencijalnih primatelja franšize.

Sudionici istraživanja su punoljetne osobe, odnosno odabrana je ova struktura ispitanika jer osobe koje žele biti primatelj franšize trebaju biti punoljetne osobe. Odgovore na pitanja je dalo 207 ispitanika, a rezultati istraživanja će biti prikazani u nastavku rada. Prvih nekoliko pitanja je socio-demografskog oblika, dok se ostatak pitanja odnosi na mišljenja ispitanika.

Prvo pitanje na koje su ispitanici trebali dati odgovor je spol ispitanika. Grafikon 1. prikazati će podatke na temelju odgovora.

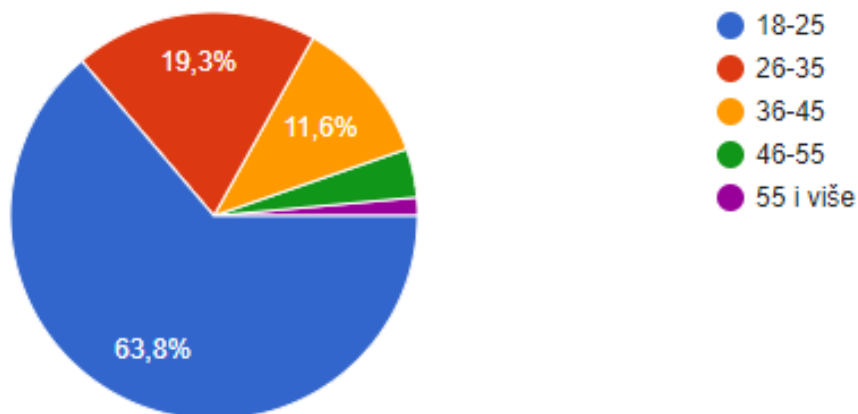


Grafikon 1. Spol ispitanika (izvor: izrada autora)

Iz grafikona je moguće vidjeti kako većinu ispitanika čine žene odnosno 58,9% ispitanika su žene, dok 41,1% ispitanika čine muškarci, tj. 122 ispitanika su ženskog spola, dok je 85 ispitanika muškoga spola.

Grafikon 2. prikazuje dob ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.



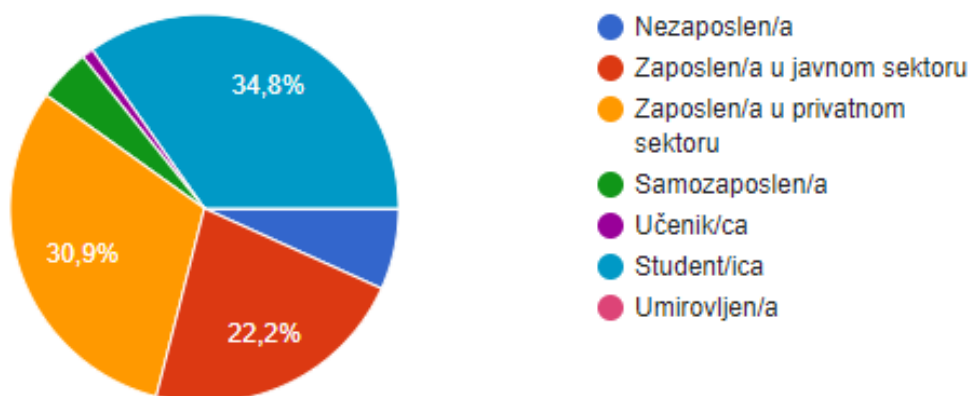


Grafikon 2. Dob ispitanika (izvor: izrada autora)

Prema grafikonu je moguće vidjeti kako većina ispitanika pripada dobi od 18 do 25 godina, njih čak 63,8%. 19,3% ispitanika pripada dobnoj skupini koja ima 26 do 35 godina, a 11,6% ispitanika se nalazi u skupini kojoj pripada dob od 36 do 45 godina. Mali postotak ispitanika se nalazi u dobi od 46 do 55 godina, njih amo 3,9%, dok se 1,4% ispitanika nalazi u dobnoj skupini gdje imaju više od 55 godina starosti.

Sljedeće pitanje koje je bilo postavljeno ispitanicima je koji je njihov trenutni status.

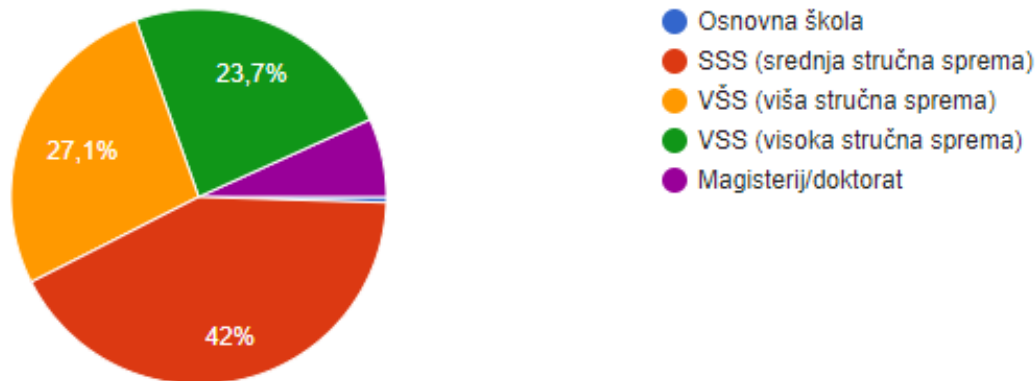
Grafikon 3. prikazati će odgovor na pitanje koje je prethodno navedeno te će prikazati i odgovore koje su ispitanici dali na navedeno pitanje.



Grafikon 3. Status ispitanika (izvor: izrada autora)

Iz grafikona je moguće vidjeti kako je najveći postotak ispitanika čine studenti, njih 34,8%. Više od 50 posto ispitanika je zaposleno, od čega je njih 30,9% zaposleno u privatnom sektoru, a 2,2% ih je zaposleno u javnom sektoru. 6,8% ispitanika je nezaposleno, a malo više od 4% odnosno njih 4,3% je samozaposleno.

Jedno od pitanja na koje su ispitanici morali dati odgovor je i stupanj njihovog obrazovanja.



Grafikon 4. Stupanj obrazovanja ispitanika (izvor: izrada autora)

Kao što je vidljivo iz grafikona, većina ispitanika ima SSS (srednju stručnu spremu). Višu stručnu spremu i visoku stručnu spremu ima gotovo podjednak broj ispitanika te je moguće vidjeti kako je ipak malo više onih sa višom stručnom spremom, njih 27,1% dok je 23,7% ispitanika s visokom stručnom spremom. Mali postotak ispitanika, njih 6,8% ima završen magisterij ili doktorat, a 0,5% ispitanika odnosno samo jedan ispitanika ima završenu samo osnovnu školu.

Nakon pitanja koja su se odnosila na demografska i socijalna obilježja ispitanika, došlo se do pitanja koja se tiču samo franšize. Prvo pitanje u ovome segmentu je da ispitanici napišu samo jednu franšizu koju poznaju odnosno za koju su čuli.

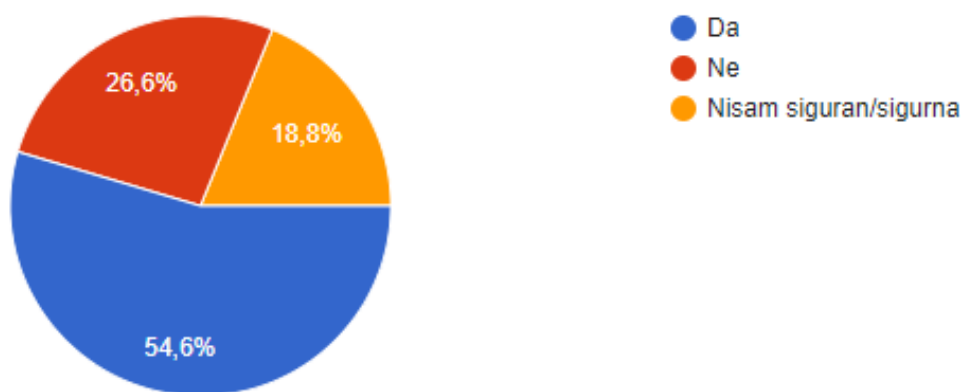
207 ispitanika dalo je svoje odgovore na ovo pitanje, a većina odgovora bila je McDonalds. Još neki od odgovora koji su se pronašli kao odgovor na ovo pitanje su:

- KFC
- Mlinar
- Subway

- Surf'n'Fries
- Pek – Snack
- Body Creator
- Pizza hut
- Hard Rock coffe
- Tinker Labs
- Burger King
- Costa cofee
- Starbucks
- Itd.

Ukupno je 12 ispitanika odgovorilo kako nikada nisu čuli niti za jednu franšizu.

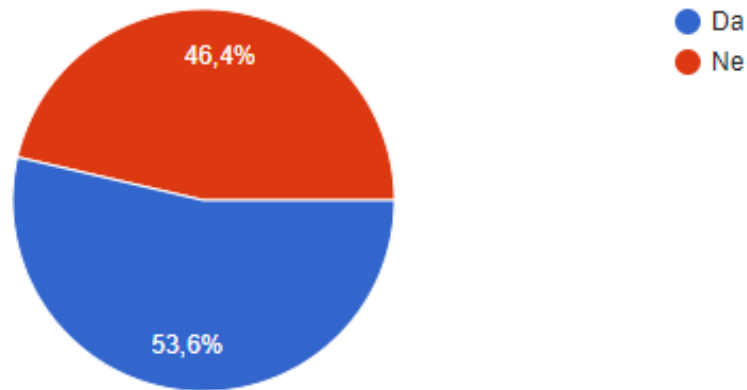
Većina osoba, pa tako i ispitanika koji su sudjelovali u ovome istraživanju, sigurno zna barem jednu osobu koja radi u franšiznom lancu te je to i bilo jedno od pitanja: znaju li ispitanici nekoga tko radi u franšiznom lancu. Grafikon 5. dati će statistički prikaz odgovora na ovo pitanje.



Grafikon 5. Poznavanje osobe koja radi u franšiznom lancu (izvor: izrada autora)

Grafikon pokazuje kako više od polovine ispitanika poznaje nekoga tko radi u franšiznom lancu, odnosno 54,6% ispitanika. 26,6% ispitanika je navelo kako ne zna nikoga tko radi u franšiznom lancu dok je manje od 20% ispitanika, točnije njih 18,8% navelo kako nisu sigurni znaju li nekoga tko radi u franšiznom lancu.

Sljedeće pitanje se odnosi na mišljenje ispitanika o svojim sposobnostima i znanjima. Ispitanici su trebali dati odgovor na pitanje smatraju li da već posjeduju određena znanja o funkcioniranju franšiznog modela.

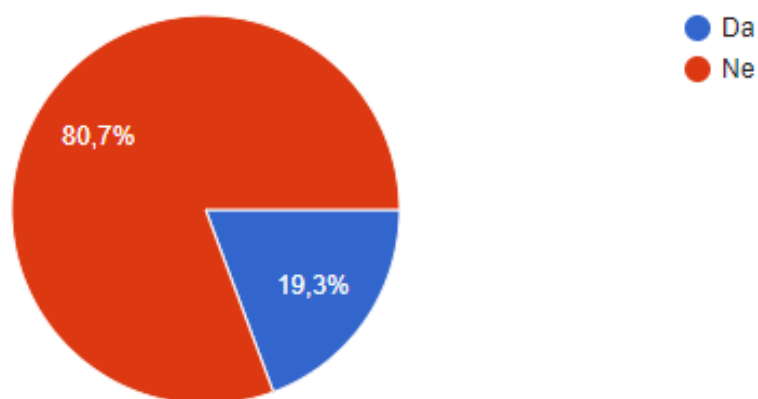


Grafikon 6. Posjedovanje znanja o funkcioniranju franšiznih modela (izvor: izrada autora)

Vidljivo je kako više od polovine ispitanika, njih 53,6% smatra da već posjeduje određena znanja o funkcioniranju franšiznog modela.

Pretpostavka može biti da je većina odgovorila s ponuđenim odgovorom da jer su studenti i učili su to u sklopu predavanja na fakultetu, ali naravno da to ne znači da je to stvarno tako.

Uglavnom veliki broj ljudi griješi kada misli da je poslovni uspjeh zagaraniran, ali ispitanici ovog upitnika su dokazali kako ljudi sve više uče o rizicima poslovanja i shvaćaju što to znači. Pitanje na koje su ispitanici trebali odgovoriti s ponuđenim odgovorom da ili ne je glasilo: „smatrate li da je kupovinom franšize zagaraniran poslovni uspjeh?“

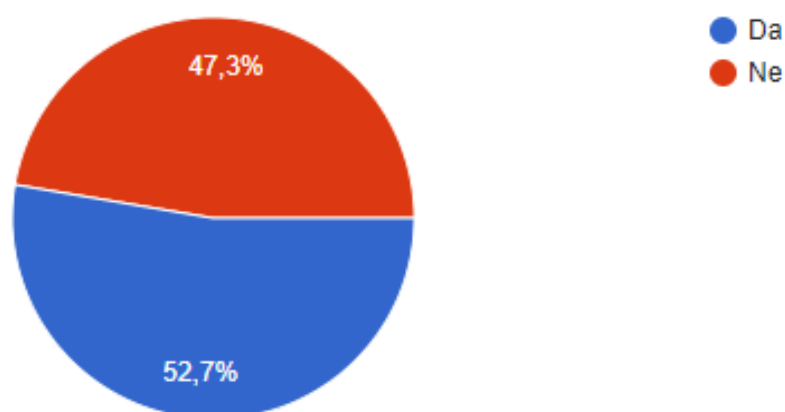


Grafikon 7. Garantirani poslovni uspjeh (izvor: izrada autora)

Iz grafikona 7. je moguće vidjeti kako je 80,7% ispitanika dalo odgovor ne na pitane koje im je postavljeno, dok je 19,3% ispitanika odgovorilo sa da. Pozitivno je što ljudi smatraju kako uspjeh nije zagarantiran nego je potreban napor kako bi se uspjeh ostvario.

Činjenica je kako je kupovina franšize manje rizična od pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata ili poduzeća, ali i dalje postoji rizik od neuspjeha i propasti. Franšize su poznate po tome što koriste princip komercijalnog kloniranja odnosno to znači da se ono može kopirati, bilo dobro ili loše. Upravo zbog toga je potrebno kombinirati pažljivo planiranje i financiranje za ostvarenje uspjeha.

Grafikon 8. prikazati će strukturu odgovora na pitanje koje je postavljeno ispitanicima. Pitanje je smatraju li ispitanici da je franšiza zaštitni odnos u kojem se davatelj franšize brine za interese primatelja franšize.



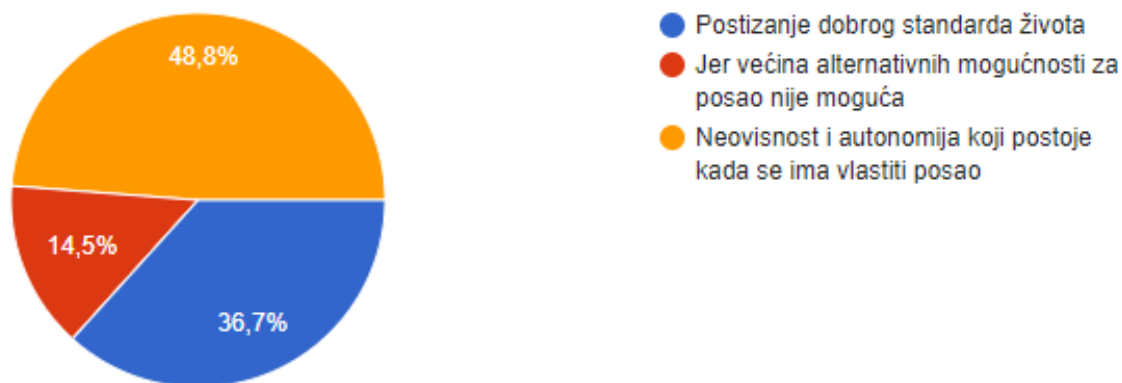
Grafikon 8. Franšiza kao zaštitni odnos? (izvor: izrada autora)

Polovina ispitanika smatra kako je franšiza zaštitni odnos dok ostali ispitanici, njih 47,3% smatra da franšiza nije zaštitni odnos u kojem se davatelj franšize brine za interese primatelja franšize.

Grafikon 7. i grafikon 8. odnosno pitanja koja su vezana uz te grafikone zapravo su vezana uz mit o franšizama. Naime, mit je da je kupnjom franšize poslovni uspjeh zagarantiran. Odgovori ispitanika su pokazali kako ispitanici misle kako uspjeh nije zagarantiran te da je mit i dalje

ostao samo mit. Isto tako, mit je kako kupnjom franšize davatelj franšize brine za interese primatelja franšize.

Pitanje koje je također bilo postavljeno ispitanicima je da odaberu koji je to razlog zbog kojeg bi oni pokrenuli franšizu. Grafikon 9. prikazati će strukturu odgovore na ovo pitanje.

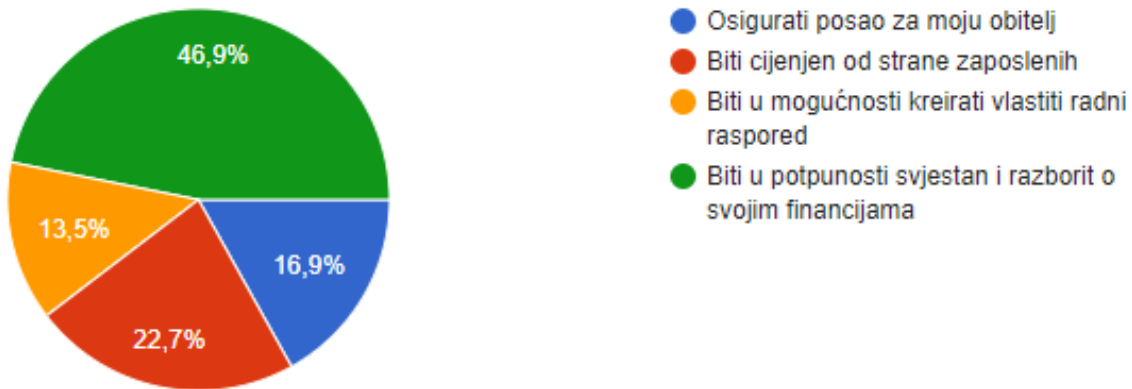


Grafikon 9. Razlog pokretanja franšize (izvor: izrada autora)

Kao glavni razlog koji su ispitanici odabrali je neovisnost i autonomija koji postoje kada osoba ima vlastiti posao tj. 48,8% ispitanika je to navelo kao glavni razlog. Ostala dva razloga su postizanje dobrog životnog standarda što je navelo 36,7% ispitanika i zato što većina alternativnih mogućnosti za posao nije moguća što je kao razlog navelo 14,5% ispitanika.

Ispitanike je pitanje što im je najvažnije kao vlasnicima kompanije odnosno što bi im bilo najvažnije kada bi bili vlasnici nekakve kompanije.

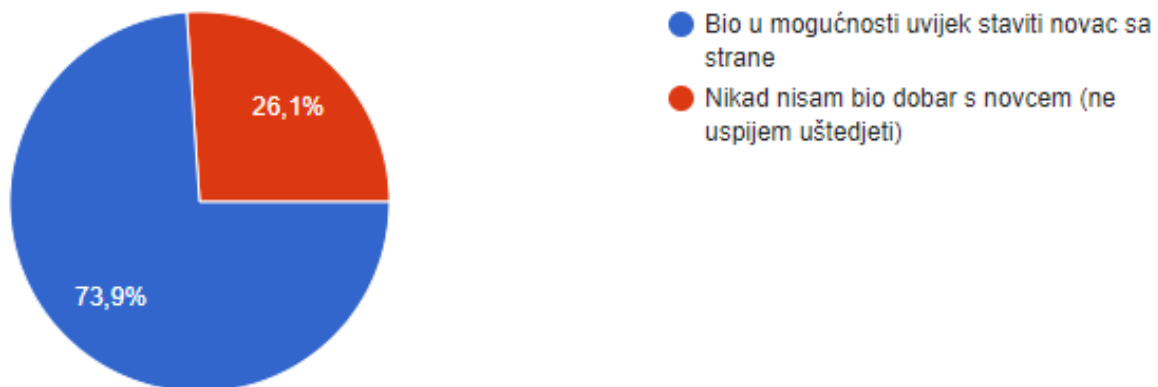
Grafikon 10. prikazati će što su ispitanici odabrali kao najvažnije.



Grafikon 10. Što je najvažnije kao vlasniku kompanije? (izvor: izrada autora)

Većina ispitanika odnosno njih 46,9% je navelo kako bi im kao vlasnicima kompanije bilo najvažnije da u potpunosti budu svjesni i razboriti o svojim financijama. Sljedeća stavka koju su ispitanici odabrali i koja je imala najviše odgovora je da budu cijenjeni od strane zaposlenih, 22,7% zaposlenika je to navelo kao najvažnije kada bi bili vlasnik kompanije.

Sljedeće pitanje je osobna procjena ispitanika koliko su financijski sposobni.



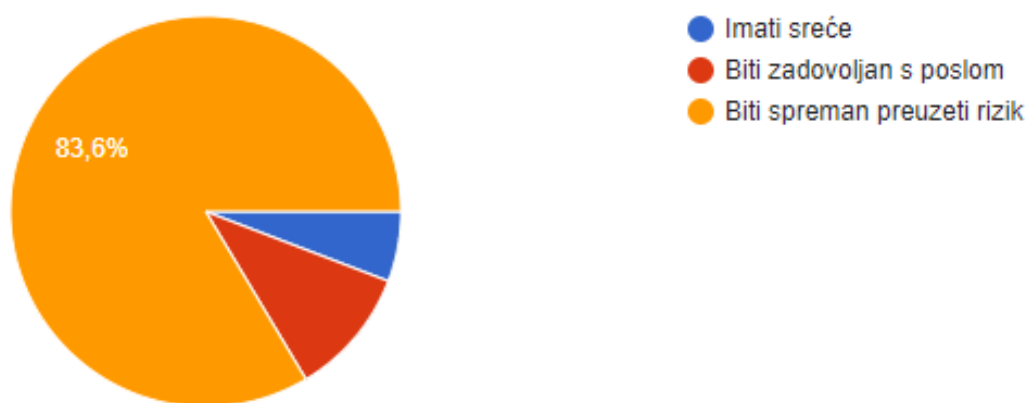
Grafikon 11. Financijska sposobnost ispitanika (izvor: izrada autora)

73,9% ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju je navelo kako su uvijek bili u mogućnosti staviti novac sa strane, odnosno znali su uvijek uštedjeti umjesto da potroše cijeli raspoloživi

iznos koji im je dostupan. 26,1% ispitanika je navelo kako nikada nisu bili dobri s novcem odnosno nikada ne uspiju uštedjeti novac od raspoloživog iznosa.

Financije su vrlo važna stavka prilikom pokretanja vlastitog pothvata, uključujući i franšizu. Prilikom ulaska u franšizno poslovanje pojavljuju se brojni razni izdatci (npr. franšizna pristojba davatelju franšize, početni kapital...).

Ispitanici u velikoj mjeri smatraju kako je potrebno biti spreman preuzeti rizik kako bi se postigla optimalna razina uspjeha. Mali broj ispitanika smatra kako je potrebno imati sreće ili biti zadovoljan s poslom. Postotak odgovora je moguće vidjeti u grafikonu 11.

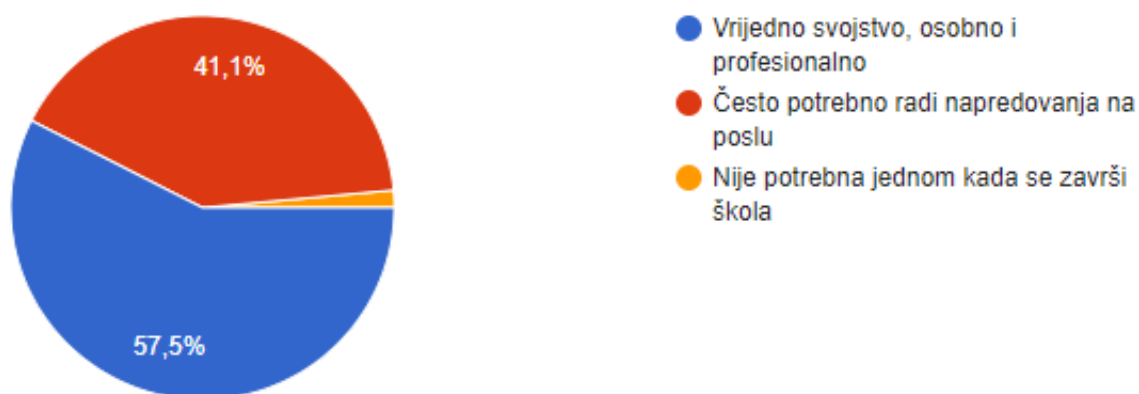


Grafikon 12. Optimalna razina uspjeha (izvor: izrada autora)

Iz grafikona je moguće vidjeti kako je 83,6% ispitanika odgovorilo kako je potrebno preuzeti rizik, dok je 10,6% odgovorilo kako treba biti zadovoljan s poslom. Samo 5,8% ispitanika je odgovorilo kako je potrebno imati sreće kako bi se postigla optimalna razina uspjeha.

Želja za učenjem je jedna od stavki koja osobi može pomoći da lakše dođe do uspjeha i prilagođava se nevoljama u poslovnome svijetu. Ispitanike je pitano što misle o želji za učenjem, a odgovori u prikazani u grafikonu 13.



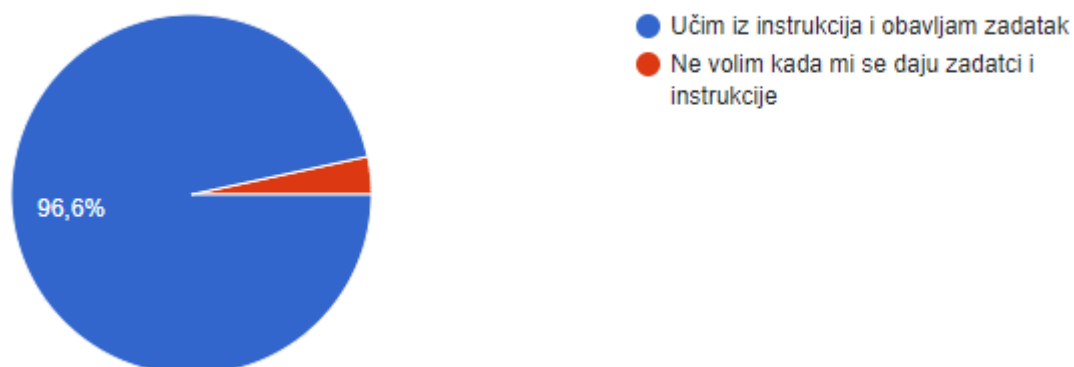


Grafikon 13. Želja za učenjem (izvor: izrada autora)

57,5% ispitanika je odgovorilo kako je jaka želja za učenjem vrijedno sredstvo, osobno i profesionalno. 41,1% ispitanika je navelo kako je želja za učenjem često potrebna kako bi se moglo napredovati na poslu, dok je 1,4% ispitanika navelo kako učenje i želja za učenjem nisu potrebni kada se završi škola.

Zadnje pitanje se odnosilo na to što ispitanici rade kada im nadređeni daje zadatke i instrukcije. Ponuđeni odgovori su bili:

- Učim iz instrukcija i obavljam zadatak
- Ne volim kada mi se daju zadatci i instrukcije.



Grafikon 14. Što radite kada Vam nadređeni daje zadatke i instrukcije? (izvor: izrada autora)

Iz grafikona 14. je moguće vidjeti kako je veliki broj ispitanika, odnosno njih 200 od 207 što čini 96,6% izjavilo kako uče iz instrukcija i obavljaju zadatke kada im nadređeni daje zadatke iz instrukcije. 3,4% ispitanika ne voli kada im se daju zadatci i instrukcije odnosno ne podnose autoritet.

Ljudi smatraju da prilikom kupnje franšize postaju svoji šefovi, ali to nije istinito. I dalje postoji nadređeni, u ovom slučaju je to davatelj franšize.

## 5. Zaključak

Za davatelja franšize ona predstavlja širenje poslovanja, dok za primatelja predstavlja svojevrсно ulaganje i zaokret u poslovanju. Sa stajališta primatelja, radi se o kupovini određenog uspješnog i provjerenog poslovnog sustava. Predmet franšize treba biti nešto što je ponovljivo i uspješno. Temeljne sastavnice franšize su ugled njenog vlasnika, ugled i prepoznatljivost robne marke i kvalitete, dobar odnos cijene i kvalitete, te u konačnici dostupnost proizvoda ili usluge.

Ideja i koncept franšize potječe još iz srednjeg vijeka, no prva prodajna franšiza bila je Singer Sewing Center 1858. godine. Na daljnji razvoj franšiza poseban je utjecaj imala masovna prodaja automobila početkom 20. stoljeća. Model franšize kakav se poznaje danas nastaje kada je Ray Kroc 1950-ih godina uspostavio možda i najpoznatiji primjer franšize u svijetu, McDonald's. Sedamdesetih godina prošlog stoljeća odvija se prva zakonska regulacija franšiznog poslovanja. U novijoj povijesti veliki utjecaj na razvoj i popularnost franšiza ima i internet.

Franšiza donosi brojne prednosti, ali i nedostatke za obje strane koje su uključene u franšizu. . U radu su navedene neke od prednosti i nedostataka generalnog karaktera, no one uvijek ovise o konkretnoj djelatnosti, industriji, a u konačnici i samim poduzećima koja sklapaju ovaj oblik suradnje.

Danas u praksi postoje različite vrste franšiza, a osnovna je podjela na distribuciju proizvoda i poslovni format. Međutim, osim tih podjela u praksi postoje i druge te različite pojedinačne vrste kao što su individualna franšiza, franšiza razvoja područja, master franšiza, regionalno zastupništvo, konverzijska franšiza, retro-franšiza, re-franšiza, franšizni kutak, i dr. To pokazuje da su se od svoje početne primjene franšize razvile te da danas postoji velik broj mogućnosti takve vrste poslovanja.

Franšiza se sklapa temeljem ugovora. U hrvatskom pravu, to je neimenovani ugovor, odnosno zakonom nije konkretno određen kao poseban ugovor. Iz ugovora proizlaze obveze i odgovornosti davatelja i primatelja franšize. Ugovor o franšizi treba biti precizno definiran jer u slučaju ako dođe do prijepora, predstavlja osnovu za rješavanje potencijalnih problema i sporova.

Kako bi donio odluku o kupovini franšize, primatelj treba procijeniti financijsku isplativost takve vrste ulaganja. Kupovinom franšize u pravilu se značajno smanjuje rizik poduzetnika, no važno je imati dobru ideju i pristup tržištu na kojem se ta ideja može realizirati. Pokretanje novog posla i projekata vezanih uz isti vrlo je zahtjevno, stoga kao alternativa tomu stoji pokretanje posla putem franšize. Ulaganje u poslovanje putem franšize također snosi određene troškove i rizike, no oni su u pravilu daleko manji od ulaganja i rizika kod drugih poslova. Ipak, prilikom kupovine franšize potrebno je voditi računa o mnogim čimbenicima i okolnostima.

Analizirano je i franšizno poslovanje u Republici Hrvatskoj. Ono se po prvi put u Hrvatskoj javlja 1969. godine kada se pokreće izdavanje kreditne kartice Diners Club International. Može se reći da je današnji oblik franšiznog tržišta u Hrvatskoj nastao početkom 2000-ih godina kada se otvaraju prvi franšizni centri te kada je osnovana Hrvatska franšizna udruga. Iako kroz godine broj franšiza u Hrvatskoj raste, velik problem predstavlja malen udio domaćih franšiza (oko 20%) u ukupnoj strukturi franšiza. Taj je udio važan zbog utjecaja na gospodarsko stanje, posebno izvoza i međunarodne razmjene, kao i tržište rada.

Domaći franšizni sistemi koji se ističu kao najpoznatiji su Body Creator, Surf'n'Fries, Coffee House i drugi. Kao najzastupljenije franšize pojavljuju se franšize modnih marki, restorani i brza hrana te uz njih i rent-a-car franšize. U sklopu ovoga rada analiziran je i primjer franšize Surf 'n' Fries.

U sklopu rada provedeno je i istraživanje pod nazivom Pokretanje franšize – ulazak na tržište primatelja franšize. U istraživanju je ukupno sudjelovalo 207 ispitanika. Većina ispitanika, njih 80,7% svjesno je da franšizno poslovanje ne garantira poslovni uspjeh. Ukupno je 52,7% ispitanika izjavilo kako je franšiza zaštitni odnos, odnosno da davatelj franšize brine za interese primatelja franšize, što je zapravo mit. Zbog toga se može zaključiti kako su ispitanici upućeni u neke aspekte franšiznog poslovanja, a druge baš i ne. Ipak, pozitivno je što su rezultati istraživanja pokazali kako je većina ispitanika svjesno da uspjeh ne dolazi preko noći ispitanici su naveli da je to autonomija i neovisnost koju bi posjedovali nakon pokretanja poslovanja. Pozitivno je i što je većina ispitanika svjesna važnosti učenja, što može biti od značaja za poslovnih uspjeh franšiznog poslovanja.

## Literatura

1. Alpeza, M.; Erceg, A. (2012). Franšiza – 20 najtraženijih odgovora. Osijek: Centar za poduzetništvo.
2. Alpeza, M.; Erceg, A. (2013). Franšiza – najčešća pitanja i odgovori. Zagreb: CEPOR.
3. Boroian, D. D.; Boroian, P. J. (1987). The Franchise Advantage: Make It Work for You. Chicago: Chicago Review Pr.
4. Boroian, D. D.; Callaway, L.P. (2008). Franchising Your Business: An Owner's Guide To Franchising As A Growth Option. USA: MMVIII Francorp.
5. Erceg, A. (2007). Franšiza u Hrvatskoj, Dostupno na: [https://www.academia.edu/17687435/Fran%C5%A1iza\\_u\\_Hrvatskoj](https://www.academia.edu/17687435/Fran%C5%A1iza_u_Hrvatskoj) [pristupljeno 21. svibanj 2022.].
6. Erceg, A.; Čičić, I. (2013). Franšizno poslovanje – stanje u Hrvatskoj. Ekonomski vjesnik 26 (1), str. 323-336.
7. Fijolić, M. (2012). Bespovratne potpore za ulazak u franšizno poslovanje. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/bespovratne-potpore-za-ulazak-u-fransizno-poslovanje/> [pristupljeno 28. srpnja 2022.].
8. Franchising – portal ideja za poduzetne. Dostupno na : <https://franchising.hr/> [pristupljeno 13. travna 2022.].
9. Franchising.hr, (2013). Vrste franšiza. Dostupno na: <https://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-fransiza/#Fran%C5%A1iza%20poslovnog%20formata> [pristupljeno 21. lipnja 2022.].
10. Hrvatska gospodarska komora (2021). S franšizom do uspjeha. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/press/s-fransizom-do-uspjeha-najava> (7. travnja 2022.).
11. Hrvatska udruga za franšizno poslovanje. Dostupno na: <http://www.fip.com.hr/about/> [pristupljeno 7. svibanj 2022.].
12. Kukec, Lj. (2019). Zašto se bojimo franšiza? Dostupno na: <https://www.poslovnifm.com/novi-impuls-ljiljana-kukec-arhiva/ljiljana-kukec-predsjednica-hrvatske-fransizne-udruge-prof-na-vernu-i-zrinskom/> [pristupljeno 9. svibanj 2022.].
13. Mahaček, D.; Lihtar, M.M. (2013). Ulaganje u poslovanje putem franšize. Ekonomski vjesnik 26 (2), str. 598-609.
14. Malkina, V.; Malkin, I. (2014). The Franchisor's Business: The Beginning. Vilnius: UAB „Advanced Advice“.

15. Mancuso, J.; Boroian, D. (1993). How to Buy and Manage a Franchise. Olympia Fields: Francorp Connect.
16. N1 (2021). 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 11. lipanj 2022.].
17. Perić, D. (2016). Pravni osvrt na ugovor o franchisingu. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku (1-2), str. 101-113.
18. Poslovni dnevnik. (2013). Varteks izgubio ekskluzivni distributerski ugovor s Levi'som. Dostupno na: <https://hr.n1info.com/biznis/u-pandemiji-u-hrvatskoj-narastao-broja-fransiza-za-20-posto/> [pristupljeno 10. travnja 2022.]
19. Rupčić, N.; Pezdevšek, D. (2018). Internacionalizacija poslovanja na temelju franšiznog modela: primjer franšize Surf 'n' fries. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku (3-4), str. 111-126.
20. Shane, S. A. (2005). From Ice Cream to the Internet. Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company. New Jersey: Prentice Hall.
21. Surf 'n' Fries Facebook Page (2020). Dostupno na: <https://www.facebook.com/Surf-N-Fries-102288161311975/photos/102333661307425> [pristupljeno 28. srpnja 2022.].
22. TripAdvisor (2022). Dostupno na: [https://www.tripadvisor.com/Restaurant\\_Review-g295374-d15139925-Reviews-Surf\\_N\\_Fries-Zadar\\_Zadar\\_County\\_Dalmatia.html](https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g295374-d15139925-Reviews-Surf_N_Fries-Zadar_Zadar_County_Dalmatia.html) [pristupljeno 28. srpnja 2022.].

## Popis tablica

Tablica 1. Razvojni program master franšize (u EUR).....	22
--	----

## Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika (izvor: izrada autora) .....	24
Grafikon 2. Dob ispitanika (izvor: izrada autora) .....	25
Grafikon 3. Status ispitanika (izvor: izrada autora) .....	25
Grafikon 4. Stupanj obrazovanja ispitanika (izvor: izrada autora) .....	26
Grafikon 5. Poznavanje osobe koja radi u franšiznom lancu (izvor: izrada autora).....	27
Grafikon 6. posjedovanje znanja o funkcioniranju franšiznih modela (izvor: izrada autora) .	28
Grafikon 7. Garantirani poslovni uspjeh (izvor: izrada autora).....	28
Grafikon 8. franšiza kao zaštitni odnos? (izvor: izrada autora) .....	29
Grafikon 9. Razlog pokretanja franšize (izvor: izrada autora) .....	30
Grafikon 10. Što je najvažnije kao vlasniku kompanije? (izvor: izrada autora).....	31
Grafikon 11. Financijska sposobnost ispitanika (izvor: izrada autora).....	31
Grafikon 12. Optimalna razina uspjeha (izvor: izrada autora) .....	32
Grafikon 13. Želja za učenjem (izvor: izrada autora) .....	33
Grafikon 14. Što radite kada Vam nadređeni daje zadatke i instrukcije? (izvor: izrada autora) .....	33

## Popis slika

Slika 1. Surf 'n' Fries restoran .....	20
Slika 2. Mobilni koncept franšize Surf 'n' Fries.....	20
Slika 3. Surf 'n' Fries na kotačima.....	21