

# FRANŠIZNO POSLOVANJE MCDONALD´Sa

---

**Budimir, Ivan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:624189>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logističkog menadžmenta*

Ivan Budimir

**FRANŠIZNO POSLOVANJE MCDONALD'Sa**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Logističkog menadžmenta*

Ivan Budimir

## **FRANŠIZNO POSLOVANJE MCDONALD'Sa**

Diplomski rad

**Kolegij: Strategije ulaska na inozemno tržište**

JMGAB: 0010216860

e-mail: [ibudimir@efos.hr](mailto:ibudimir@efos.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study of Logistics Management

Ivan Budimir

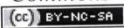
**MCDONALD'S FRANCHISE**

Graduate paper

Osijek, 2021

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski 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:** Ivan Budimir

**JMBAG:** 0010216860

**OIB:** 77826533548

**e-mail za kontakt:** ivan\_budimir@hotmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Logističkog menadžmenta

**Naslov rada:** Franšizno poslovanje McDonald`sa

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv. prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku, 21.09.2021. godine

Potpis Ivan Budimir

## SAŽETAK

Franšiza se temelji na marketinškom konceptu koji poduzeće može usvojiti kao strategiju za širenje poslovanja. Kad je implementiran, davatelj franšize licencira svoje znanje, postupke, intelektualno vlasništvo, upotrebu svog poslovnog modela, robne marke i prava na prodaju svojih markiranih proizvoda i usluga primatelju franšize. Zauzvrat primatelj franšize plaća određene naknade i pristaje poštivati određene obveze, obično navedene u Ugovoru o franšizi. Franšiza nije ravnopravno partnerstvo, posebno zbog pravnih prednosti koje davatelj franšize ima u odnosu na primatelja franšize. Kada poduzeće (davatelj franšize) daje svoje trgovačko ime (robnu marku) i svoje metode rada (poslovni sustavi, know-how) određenim pojedincima ili grupama (davateljima franšize) koji pristanu poslovati u skladu s uvjetima ugovora o franšizi, on daje prava franšize. U istraživanjima i praksi postoji mnogo različitih vrsta franšize. Razloge korištenja franšize najčešće opisuju dvije teorije: teorija agencija i teorija nedostatka potencijala (resursa). Franšiza ima veliki utjecaj na svjetsko gospodarstvo. U Hrvatskoj je franšiza u ranoj fazi razvoja i potrebno je poduzeti mjere za podržavanje poduzetnika kako bi se ovaj poslovni model proširio kao način poslovnog rasta i širenja ili kao neovisni ulazak u poduzetništvo. Franšiza se također koristi kao način ulaska na inozemno tržište. Cilj ovoga rada jest definirati sam pojam franšize te prikazati njene prednosti i nedostatke. Isto tako, rad će sadržavati sve izazove i rizike s kojima se poduzeća susreću tokom odabira franšize kao načina ulaska na inozemna tržišta. Rad prikazuje i franšizu kao način ulaska na inozemno tržište na primjeru McDonald's – a.

Ključne riječi: franšiza, davatelj franšize, primatelj franšize, inozemno tržište, McDonald's

## **SUMMARY**

Franchising is based on a marketing concept that an organization can adopt as a business expansion strategy. Following implementation, the franchisor licenses its knowledge, procedures, intellectual property, use of its business model, trademark and right to sell its branded products and services to the franchisee. In return, the franchisee pays certain fees and agrees to comply with certain obligations, usually set out in the Franchise Agreement. A franchise is not an equal partnership, especially because of the legal advantages that the franchisor has over the franchisee. When a company (franchisor) gives its trade name (brand) and its working methods (business systems, know-how) to certain individuals or groups (franchisees) who agree to do business in accordance with the terms of the franchise agreement, the franchise occurs. In our research and practice, we have encountered many different departments and types of franchises. The reasons for using the franchise business are most often described by two theories: the theory of agencies and the theory of lack of potential (resources). Franchising has a major impact on the world economy. In Croatia, franchising is at an early stage of development and it is necessary to take measures against entrepreneurs in order to expand this business model as a way of growth and expansion of business (franchisor) or independent entry into entrepreneurship (franchisee). Franchising is also used as a way to enter a foreign market. The aim of this paper is to define the term franchise and show its advantages and disadvantages. Likewise, the paper will contain all the challenges and risks that business entities face when choosing a franchise as a way to enter foreign markets. The paper also presents the franchise as a way to enter a foreign market on the example of McDonald's.

**Keywords:** franchisee, franchisor, franchisee, foreign market, McDonald's

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	V
SUMMARY .....	VI
1. Uvod .....	1
2. Metodologija rada .....	2
2.1. Predmet rada .....	2
2.2. Cilj rada .....	2
2.3. Znanstvene metode .....	2
2.4. Struktura rada .....	3
3. Definiranje pojma franšize .....	4
3.1. Franšiza .....	4
3.2. Povijest franšize .....	7
3.3. Naknade i ugovorni aranžman .....	8
3.4. Obveze stranaka .....	9
4. Prednosti i nedostaci franšize kao načina ulaska na inozemno tržište .....	11
4.1. Prednosti franšize kao načina ulaska na inozemno tržište .....	11
4.2. Nedostaci franšize kao načina ulaska na inozemno tržište .....	12
5. Specifične vrste franšize .....	14
5.1. Socijalna franšiza .....	14
5.2. Franšiza logistike treće strane .....	14
5.3. Franšiza događaja .....	15
5.4. Domaća franšiza .....	15
6. Franšiza u zemljama svijeta .....	16
7. Franšiza kao način ulaska na inozemno tržište na primjeru McDonald'sa .....	23
7.1. Postupci pokretanja franšize McDonalds .....	23
7.2. Prednosti franšize za McDonalds .....	24
7.3. Nedostaci franšize za McDonald's .....	25
7.4. Prilagođavanje različitim kulturama .....	26
7.5. Tužbe .....	27
8. Rasprava .....	29
9. Zaključak .....	32
Literatura .....	33



## 1. Uvod

U ovom diplomskom radu obrađuje se tema franšize što je poslovni odnos između dvije pravne osobe, davatelja franšize i primatelja franšize. Davatelj franšize i korisnik franšize dužni su zajednički poštivati politiku zajedničkog pothvata iz ugovora. Franšiza se već dugi niz godina koristi u svijetu poduzetništva, uglavnom zato što je ovaj oblik poslovanja provjereni poslovni model niskog rizika. Franšiza se može lako objasniti kao poslovni model u kojem jedno poduzeće daje pravo korištenja svojih poslovnih metoda drugom poduzeću. Zauzvrat, drugo poduzeće plaća naknadu za franšizu prvom poduzeću.

Poduzetnici se pri pokretanju posla suočavaju s problemom nedovoljne vidljivosti proizvoda i usluga; ovaj se problem može izbjeći korištenjem franšize. Osim toga, za postizanje uspješnog poslovanja prvo je potrebno formulirati detaljnu poslovnu strategiju. Budući da je davatelj franšize korisnicima pružio vlastite strategije i metode, korištenje prava franšize prevladalo je određene poslovne prepreke na početku poslovanja. U mnogim razvijenim zemljama franšiza se već dugo koristi. Iako je franšiza najbolje razvijen u zemljama s velikim tržištima, franšiza danas postoji i na manjim tržištima u nastajanju. Glavna značajka franšize je stalna i bliska suradnja između korisnika franšize i davatelja franšize. Kako bi franšiza postala uspješan poslovni model, potrebno je dokazati i potvrditi ugled korisnika franšize i njegove marke.

Franšiza je metoda distribucije proizvoda ili usluga koja uključuje davatelja franšize. Davatelj franšize uspostavlja zaštitni znak odnosno trgovačko ime i poslovni sustav marke. Uz davatelja franšize, postoji i primatelj franšize, koji plaća pravo na honorar i često početnu naknadu za pravo na poslovanje pod imenom i sustavom davatelja franšize. Tehnički, ugovor koji obvezuje dvije strane jest "franšiza", ali taj se izraz češće odnosi na stvarno poslovanje s kojim primatelj franšize posluje.

## **2. Metodologija rada**

U ovom dijelu prikazat će se predmet i cilj rada. Isto tako, bit će prikazane znanstvene metode koje su korištene tokom pisanja samog rada te sama struktura rada.

### **2.1. Predmet rada**

Predmet ovoga rada je pojam franšize kao način ulaska na inozemno tržište na primjeru poduzeća McDonald's. McDonald's je prepoznat u cijelom svijetu te se jako brzo širi diljem svijeta. U radu će se prikazati što je to razlog brzog širenja te ima li franšiza pozitivan učinak na širenje.

### **2.2. Cilj rada**

Svrha diplomskog rada je definirati koncept franšize i pokazati njegove prednosti i nedostatke. Diplomski rad će obuhvatiti sve izazove i rizike s kojima se poduzeća suočavaju pri odabiru franšize kao načina ulaska na inozemno tržište. Rad također koristi McDonald's kao primjer, koristeći franšizu kao način ulaska na inozemno tržište. Cilj rada je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Kako se definira i objašnjava pojam franšize?
- Koje su glavne prednosti i nedostaci franšize?
- Koja je tema franšize?
- Koji su pozitivni primjeri franšize?
- Prikazati franšizu McDonalds-a

Glavni ciljevi istraživanja uključuju teorijsku okvirnu analizu franšize i empirijsko istraživanje s ciljem utvrđivanja izgleda razvoja franšize i osnovnih karakteristika franšize u Republici Hrvatskoj.

### **2.3. Znanstvene metode**

Za vrijeme pisanja diplomskog rada korištene su sljedeće znanstvene metode:

- Analitička metoda - proces znanstvenog istraživanja razbijanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije sastavnice i elemente.

- Sveobuhvatni pristup - proces provođenja znanstvenog istraživanja i tumačenja stvarnosti kombiniranjem jednostavnih sudova u složenije prosudbe.
- Metoda klasifikacije - sustavno ili potpuno klasificira opće pojmove u određene pojmove.
- Opisne metode - jednostavno opisivanje procesa činjenica, procesa objekata te njihovu empirijsku potvrdu odnosa i veza.
- Induktivna metoda - metoda donošenja općih zaključaka od pojedinih sudova.

#### **2.4. Struktura rada**

Rad je strukturiran u ukupno osam poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojemu se daju temeljne odrednice koje će se tokom pisanja rada definirati, istraživati i proučavati. Nadalje, slijedi poglavlje metodologija rada u kojemu će se dati točan predmet i cilj rada, ali i pregled znanstvene metodologije i sama struktura rada. Definiranje pojma franšize je sljedeće poglavlje u radu. U ovom dijelu rada, kao što i sam naziv poglavlja govori, definirat će se franšiza te će se prikazati povijesna evolucija iste, ali i obveze stranaka koje sklapaju franšizni dogovor. Četvrto poglavlje je prikaz prednosti i nedostataka franšize kao načina ulaska na inozemno tržište. Sljedeće, peto poglavlje, definira specifične vrste franšize (socijalnu franšizu, franšiza logistike treće strane, franšizu događaja te domaću franšizu). U šestom poglavlju će biti prikazana franšiza u zemljama svijeta, a u sedmom poglavlju je prikazan sam način franšize kao ulaska na inozemno tržište na primjeru McDonald'sa.

### **3. Definiranje pojma franšize**

Ovaj dio rada prikazuje definicije franšize od strane raznih autora. Osim definicija prikazat će se i povijest franšize i franšiznog poslovanja te naknade i ugovorni aranžman, ali i same obveze stranaka u postupku franšize..

#### **3.1. Franšiza**

Franšiza je vrsta licence koja primatelju franšize omogućuje pristup vlasničkom poslovnom znanju, procesima i zaštitnim znakovima davatelja franšize, omogućavajući tako primatelju franšize da proda proizvod ili uslugu pod poslovnim nazivom davatelja franšize. U zamjenu za stjecanje franšize, primatelj franšize obično plaća davatelju franšize početnu naknadu za pokretanje i godišnje naknade za licencu (Kukec, 2012).

Kada poduzeće želi povećati svoj tržišni udio ili zemljopisni doseg po niskoj cijeni, može franšizirati svoj proizvod i robnu marku. Franšiza je zajedničko ulaganje davatelja franšize i korisnika franšize. Davatelj franšize izvorno je poslovanje. Prodaje pravo na upotrebu svog imena i ideje. Primatelj franšize kupuje ovo pravo za prodaju dobara ili usluga davatelja franšize prema postojećem poslovnom modelu i zaštitnom znaku (Kukec, 2012).

Franšize su popularan način za poduzetnike da započnu posao, posebno kada ulaze u visoko konkurentnu industriju poput brze hrane. Velika prednost kupnje franšize je što postoji pristup zaštićenom nazivu poduzeća. Neće biti potrebno trošiti resurse da bi se svoje ime i proizvod predstavio kupcima (Matić, 2004).

Franšizni poslovni model ima povijest u SAD-u. Koncept datira iz sredine 19. stoljeća, kada su dva poduzeća - McCormick Harvesting Machine Company i I.M. Singer Company – razvila organizacijske, marketinške i distribucijske sustave prepoznate kao preteče franšize. Te su nove poslovne strukture razvijene kao odgovor na veliku količinu proizvodnje i omogućile su McCormick-u i Singer-u da prodaju svoje žetelice i šivaće strojeve na rastuće domaće tržište (Boroian i Boroian, 1987.).

Najranije franšize s hranom i ugostiteljstvom razvijene su 1920-ih i 1930-ih. A&W Root Beer pokrenuo je franšizne operacije 1925. Howard Johnson Restaurants otvorili su svoje prvo prodajno mjesto 1935. godine, brzo se šireći i otvarajući put lancima restorana i franšizama koji definiraju američku industriju brze hrane do danas (Boroian i Boroian, 1987.).

U SAD-u postoji više od 785 000 franšiznih ustanova, koje gospodarstvu doprinose gotovo 500 milijardi dolara. U prehrambenom su sektoru franšize uključivale prepoznatljive marke kao što su McDonald's, Taco Bell, Dairy Queen, Denny's, Jimmy John's Gourmet Sandwiches i Dunkin' Donuts. Ostale popularne franšize uključuju Hampton by Hilton i Day's Inn, kao i 7-Eleven i Anytime Fitness (Boroian i Callaway, 2008).

Ugovori o franšizi složeni su i razlikuju se za svakog davatelja franšize. Ugovor o franšizi obično uključuje tri kategorije plaćanja davatelju franšize. Prvo, primatelj franšize mora od davatelja franšize kupiti kontrolirana prava ili zaštitni znak u obliku naknade. Drugo, davatelj franšize često prima plaću za pružanje obuke, opreme ili usluga poslovnog savjetovanja. Konačno, davatelj franšize prima tekuće tantijeme ili postotak prodaje od poslovanja (Boroian, 2008)

Ugovor o franšizi je privremen. To ne znači vlasništvo nad poduzećem od strane primatelja franšize. Ovisno o ugovoru, franšizni ugovori obično traju između pet i 30 godina, uz ozbiljne kazne ako primatelj franšize prekrši ili prijevremeno raskine ugovor (Matić, 2004).

U SAD-u se franšize reguliraju na državnoj razini. Međutim, Federalno povjerenstvo za trgovinu (FTC) uspostavilo je jedan savezni propis 1979. godine. Pravilo franšize pravno je otkriće koje davatelj franšize mora dati budućim kupcima. Davatelj franšize mora u potpunosti otkriti sve rizike, koristi ili ograničenja ulaganja u franšizu. Te informacije pokrivaju naknade i troškove, povijest parnica, odobrenih poslovnih dobavljača ili vanjskih dobavljača, procijenjena očekivanja financijske uspješnosti i ostale ključne pojedinosti. Ovaj je zahtjev za otkrivanjem podataka prije bio poznat pod nazivom Uniform Franchise Offering Circular prije nego što je 2007. godine preimenovan u dokument o otkrivanju franšize (Barković i Erceg, 2008).

Mnogi ljudi, kad pomisle na franšizu, prvo se usredotoče na zakon. Iako je zakon zasigurno važan, nije najvažnije razumjeti franšizu. U svojoj osnovi, franšiza se odnosi na vrijednost marke davatelja franšize, na način na koji davatelj franšize podržava svoje primatelje franšize, kako primatelj franšize ispunjava svoje obveze isporuke proizvoda i usluga prema standardima robne marke sustava (Barković i Erceg, 2008).

Potrošači odlučuju o tome u kojem će poduzeću kupovati i koliko često će ga posjetiti na temelju onoga što znaju ili misle da znaju o marki. Potrošače do određene mjere nije briga tko je vlasnik poduzeća sve dok su ispunjena njihova očekivanja. Ako postanete primatelj franšize,

zasigurno ćete razvijati odnos sa svojim kupcima kako biste zadržali njihovu lojalnost, a sasvim sigurno kupci će se odlučiti za kupnju od davatelja franšize zbog kvalitete usluga i osobnog odnosa koji s njima uspostavi davatelj franšize. No, prvo i najvažnije, oni imaju povjerenja u marku kako bi ispunili njihova očekivanja, a davatelj franšize i ostali primatelji franšize u sustavu oslanjaju se na davatelje franšize da ispune ta očekivanja (Kukec, 2012).

Veliki davatelji franšize pružaju sustave, alate i podršku tako da njihovi primatelji franšize imaju mogućnost ispuniti standarde robne marke sustava i osigurati zadovoljstvo kupaca. Davatelji franšize i svi drugi primatelji franšize očekuju da će samostalno upravljati svakodnevnim poslovanjem svog poslovanja tako da će poboljšati reputaciju poduzeća na tržištu (Matić, 2004).

Pri odabiru franšiznog sustava u koji se želi investirati potrebno je procijeniti vrste podrške koja će se pružiti i koliko dobro davatelj franšize upravlja razvojem proizvoda i usluga tako da ide u korak s promjenjivim očekivanjima potrošača. Neke od najčešćih usluga koje davatelji franšiza pružaju primateljima franšize uključuju (Matić, 2004):

- Priznato ime brenda,
- Odabir mjesta i pomoć u razvoju web mjesta,
- Obuka za menadžerski tim,
- Istraživanje i razvoj novih proizvoda i usluga,
- Sjedište i terenska podrška,
- Početni i kontinuirani marketing i oglašavanje.

Iako s gledišta javnosti, franšize izgledaju poput bilo kojeg drugog lanca poduzeća s robnom markom, vrlo su različite. U franšiznom sustavu vlasnik marke ne upravlja lokacijama koje svakodnevno opslužuju potrošače njihovim proizvodima i uslugama. Usluga potrošaču uloga je i odgovornost korisnika franšize (Kukec, 2012).

Franšiza je ugovorni odnos davatelja licence (davatelja franšize) i vlasnika licence (davatelja franšize) koji vlasniku poduzeća omogućuje upotrebu marke i načina poslovanja davatelja licence za distribuciju proizvoda ili usluga potrošačima. Iako je svaka franšiza licenca, nije svaka licenca franšiza prema zakonu. Ponekad to može biti vrlo zbunjujuće (Kukec, 2012).

Prema gore navedenom može se zaključiti kako je franšiza poslovni model koji u sve većoj mjeri preferiraju poduzetnici kako bi se omogućilo primatelju franšize da pristupi vlasničkom

poslovnom znanju, ali isto tako i raznim poslovnim procesima te zaštitnim znakovima davatelja franšize. Ovaj model je vrlo popularan kada je u pitanju pokretanje posla jer se smatra velikom prednošću sama kupnja franšize. Model se koristi u sve većoj mjeri i zbog toga što nije potrebno da davatelj franšize troši svoje resurse kako bi predstavio svoje proizvode kupcima.

### **3.2. Povijest franšize**

Nagli rast franšize dogodio se tek nakon drugog svjetskog rata. Ipak, začetci moderne franšize potječu iz srednjeg vijeka kada su zemljoposjednici sklapali ugovore nalik franšizama s poreznicima, koji su zadržali postotak prikupljenog novca. Ovakav način poslovanja je završio oko 1562. godine, ali se proširio na druge grane. Primjerice, u 17. stoljeću Engleska je od primatelja franšize dobila pravo sponzorirati tržišta i sajmove te je isto tako dobila pravo upravljanja trajektima. Doduše, do porast franšize nije dolazilo sve do sredine 19. stoljeća, kada se prvi put pojavio u Sjedinjenim Državama (Boroian i Boroian, 1987).

Jednu od prvih uspješnih američkih operacija franšize započeo je poduzetni ljekarnik John S. Pemberton. 1886. godine izradio je napitak koji sadrži šećer, melasu, začine i kokain. Pemberton je odabranim ljudima dao dozvolu za flaširanje i prodaju pića, što je bila rana verzija onoga što je danas poznato kao Coca-Cola. To je bila jedna od najranijih i najuspješnijih - poslovanja franšize u Sjedinjenim Državama (Boroian, 2008).

Poduzeće Singer provela je plan franšize 1850-ih za distribuciju svojih šivaćih strojeva. Poslovanje ipak nije uspjelo jer poduzeće nije zaradilo puno novca iako su se strojevi dobro prodavali. Trgovci, koji su imali ekskluzivna prava na svoje teritorije, apsorbirali su većinu dobiti zbog velikih popusta. Neki nisu uspjeli izbaciti s tržišta proizvode Singer, pa su konkurenti uspjeli nadmašiti poduzeće. Prema postojećem ugovoru, Singer nije mogao povući prava dodijeljena primateljima franšize niti poslati vlastite plaćene predstavnike. Dakle, poduzeće je počelo otkupljivati prava koja je prodalo. Pothvat se pokazao neuspjelim. To je možda bio jedan od prvih slučajeva da je davatelj franšize zakazao, ali nije bio ni posljednji (čak ni pukovnik Sanders u početku nije uspio u svojim franšiznim naporima u Kentucky Fried Chickenu.) Ipak, Singerin pothvat nije okončao franšizu (Boroian i Boroian, 1987).

Druga su poduzeća pokušala franšizirati u jednom ili drugom obliku nakon iskustva Singera. Na primjer, nekoliko desetljeća kasnije, General Motors Corporation osnovao je donekle uspješnu franšiznu operaciju kako bi prikupio kapital. Možda je otac modernog franšize Louis K. Liggett. 1902. Liggett je pozvao skupinu ljekarnika da se pridruže "narko-zadruzi". Kako im

je objasnio, dobit bi mogli povećati plaćanjem manje za kupnju, pogotovo ako osnuju vlastito proizvodno poduzeće. Njegova je ideja bila plasirati proizvode s privatnom robnom markom. Oko 40 ulagača udružilo je 4.000 dolara vlastitog novca i usvojilo ime "Rexall". Prodaja je naglo porasla, a Rexall je postao davatelj franšize. Uspjeh lanca postavio je obrazac koji će slijediti i drugi davatelji franšize (Boroian i Boroian, 1987).

Iako su se mnogi vlasnici poduzeća povezivali s kooperativnim pothvatima do početka 20. stoljeća zabilježen je mali rast franšize i u bilo kojem obliku davanja franšiza nije izgledalo nimalo nalik onome što je danas. Kako su Sjedinjene Države prelazile s poljoprivredne na industrijsku ekonomiju, proizvođači su licencirali pojedince za prodaju automobila, kamiona, benzina, pića i raznih drugih proizvoda. Primatelji franšize ipak su učinili malo više od prodaje proizvoda. Podjela odgovornosti povezana sa suvremenim franšiznim aranžmanom nije postojala u velikoj mjeri. Slijedom toga, franšiza nije bila industrija u rastu u Sjedinjenim Državama (Adizes, 1990).

Tek 1960-ih i 1970-ih ljudi su počeli pomno promatrati atraktivnost franšize. Koncept je zaintrigirao ljude poduzetničkog duha. Međutim, bilo je ozbiljnih zamki za investitore, koje su gotovo prekinule praksu prije nego što je postala istinski popularna (Adizes, 1990).

Sjedinjene Američke Države su lider u franšizi. Do 2005. godine bilo je osnovano 909.253 poduzeća s franšizom, koja su generirala 880,9 milijardi dolara proizvodnje i činila 8,1% svih privatnih nepoljoprivrednih poslova, što iznosi 11 milijuna radnih mjesta i 4,4% sve proizvodnje privatnog sektora (Alon, 2012).

Srednje velike franšize poput restorana, benzinskih crpki i auto-stanica uključuju značajna ulaganja i zahtijevaju svu pažnju poslovnog čovjeka. Postoje i velike franšize poput hotela, lječilišta i bolnica, o čemu se dalje raspravlja u okviru tehnoloških saveza.

### **3.3. Naknade i ugovorni aranžman**

Davatelju franšize izvršavaju se tri važne isplate: (a) licencna naknada za zaštitni znak, (b) naknada za usluge osposobljavanja i savjetodavne usluge pružene primatelju franšize i (c) postotak prodaje pojedine poslovne jedinice. Te se tri naknade mogu kombinirati u jednu naknadu za upravljanje. Naknada za "otkrivanje podataka" zasebna je i uvijek je "naknada za pretplatu" (Barković i Erceg, 2008).



Franšiza obično traje određeno vremensko razdoblje (podijeljeno na kraća razdoblja koja zahtijevaju obnavljanje) i služi određenom teritoriju ili zemljopisnom području koje okružuje njegovo mjesto. Jedan primatelj franšize može upravljati s nekoliko takvih lokacija. Ugovori obično traju od pet do trideset godina, s prijevremenim otkazivanjem ili raskidom većine ugovora koji imaju ozbiljne posljedice za primatelje franšize. Franšiza je samo privremeno poslovno ulaganje koje uključuje iznajmljivanje ili zakup mogućnosti, a ne kupnja poduzeća u svrhu vlasništva. Klasificirano je kao rasipna imovina zbog ograničenog roka trajanja licence (Alon, 2012).

Naknade za franšizu u prosjeku iznose 6,7% uz dodatnu prosječnu marketinšku naknadu od 2%. Međutim, nisu sve mogućnosti franšize jednake i mnoge franšizne organizacije primjenjuju nove modele koji izazivaju zastarjele strukture i redefiniiraju uspjeh kako poduzeća, tako i korisnika franšize (Alon, 2012).

Franšiza može biti ekskluzivna, neekskluzivna ili jedina i isključiva. Iako se prihodi i dobit davatelja franšize mogu navesti u dokumentu o otkrivanju franšize (FDD), nijedan zakon ne zahtijeva procjenu profitabilnosti primatelja franšize, što ovisi o tome koliko intenzivno primatelj franšize "radi" na franšizi. Stoga se naknade za davatelje franšize obično temelje na "bruto prihodu od prodaje", a ne na ostvarenoj dobiti. (Alon, 2012)

Davatelj franšize obično daje na raspolaganje razne materijalne i nematerijalne uloge poput nacionalnog ili međunarodnog oglašavanja, obuke i drugih usluga podrške. Franšizni brokeri pomažu davateljima franšiza u pronalaženju odgovarajućih korisnika franšize. Postoje i „glavni davatelji franšize“ koji na teritoriju stječu prava na podfranšizu. Prema Međunarodnom udruženju franšiza, otprilike 44% svih poduzeća u Sjedinjenim Državama ima franšize (Barković i Erceg, 2008).

### **3.4. Obveze stranaka**

Svaka strana u franšizi mora zaštititi nekoliko interesa. Davatelj franšize uključen je u osiguravanje zaštite zaštitnog znaka, kontrolu poslovnog koncepta i osiguravanje znanja. Primatelj franšize dužan je obavljati usluge zbog kojih je zaštitni znak istaknut ili poznat. Potrebna je velika količina standardizacije. Na mjestu pružanja usluge moraju biti istaknuti znakovi, logotipi i zaštićeni znakovi davatelja franšize. Uniforme koje nosi osoblje primatelja franšize moraju biti određenog dizajna i boje. Usluga mora biti u skladu s obrascem koji slijedi

davatelj franšize u uspješnoj franšizi. Dakle, korisnici franšize nemaju potpunu kontrolu nad poslovanjem, kao što bi imali u maloprodaji (Allen, 1999).

Usluga može biti uspješna ako se oprema i zalihe kupuju po poštenoj cijeni od davatelja franšize ili od izvora koje preporučuje davatelj franšize. Na primjer, aparat za kavu, zaštitni znak može se lako prepoznati ako njegove sirovine potječu od određenog dobavljača. Ako davatelj franšize zahtijeva kupnju u njezinim trgovinama, to može podlijegati antitrustovskom zakonodavstvu ili ekvivalentnim zakonima drugih zemalja. Također potrebno je nabavljati/kupovati stvari poput uniformi osoblja i natpisa, kao i mjesta franšize, ako su u vlasništvu ili pod nadzorom davatelja franšize (Allen, 1999).

Primatelj franšize mora pažljivo pregovarati o licenci i s davateljem franšize mora razviti marketinški ili poslovni plan. Naknade se moraju u potpunosti otkriti i ne smije biti skrivenih naknada. Prije izdavanja dozvole moraju se znati početni troškovi i obrtni kapital. Mora postojati jamstvo da se dodatni imatelji dozvola neće natrpati "teritorij" ako se franšiza radi prema planu. Primatelja franšize mora se smatrati neovisnim trgovcem. Davatelj franšize mora ga zaštititi od bilo kakvog kršenja zaštitnog znaka od strane trećih strana. Franšizni odvjetnik dužan je pomagati primatelju franšize tijekom pregovora (Barković i Erceg, 2008).

Često je razdoblje obuke - čiji su troškovi velikim dijelom pokriveni početnom naknadom - prekratko u slučajevima kada je potrebno upravljati složenom opremom, a primatelj franšize mora samostalno učiti iz priručnika s uputama. Razdoblje obuke mora biti odgovarajuće, ali u jeftinim franšizama može se smatrati skupim. Mnogi davatelji franšize osnovali su korporativna sveučilišta za internetsku obuku osoblja. To je pružanje literature, prodajnih dokumenata i pristupa e-pošti (Barković i Erceg, 2008).

Također, franšizni ugovori ne sadrže nikakva jamstva, a primatelj franšize ima malo ili nimalo pribjegavanja pravnoj intervenciji u slučaju spora. Ugovori o franšizi obično su jednostrani i naklonjeni su davatelju franšize, koji je općenito zaštićen od tužbi njihovih davatelja franšize zbog ugovora o kojima se ne može pregovarati, a koji bi korisnici franšize trebali priznati, zapravo, da kupuju franšizu znajući da postoji rizik, te da im davatelj franšize nije obećao uspjeh ili dobit. Ugovori se mogu obnoviti jedino ako davatelj franšize to omogući. Većina davatelja franšize zahtijeva od korisnika franšize da potpišu sporazume koji nalažu gdje i prema kojem zakonu bi se vodio bilo koji spor (Bond, 2004).

## **4. Prednosti i nedostaci franšize kao načina ulaska na inozemno tržište**

Franšiza donosi sa sobom nekoliko prednosti i nedostataka za poduzeće koje se žele proširiti na nova područja i inozemna tržišta. Primarna je prednost što poduzeće ne mora samostalno snositi troškove razvoja i rizike otvaranja inozemna tržišta, jer je primatelj franšize obično odgovoran za te troškove i rizike, stavljajući na njih odgovornost da što brže izgrade profitabilno poslovanje. Kroz franšizu, poduzeće ima potencijal za izgradnju globalne prisutnosti brzo i uz niske troškove i rizik (Bond, 2004).

Ako osoba ne želi voditi posao temeljen na tuđoj ideji, može pokrenuti vlastiti. Ali osnivanje vlastitog poduzeća rizično je, iako nudi nagrade i novčane i osobne. Kad započne vlastiti posao, osoba je prepuštena sama sebi. Mnogo toga je nepoznato. Hoće li se proizvod prodati? Hoće li se kupcima svidjeti ono što im se nudi? Hoće li zaraditi dovoljno novca za preživljavanje?

„Stopa neuspjeha za nova poduzeća je visoka. Otprilike 20% startupa ne preživi prvu godinu. Otprilike 50% traje do pete godine, dok tek 30% posluje nakon 10 godina. Ako će vaše poslovanje pobijediti, vi sami to možete ostvariti. Da biste svoj san pretvorili u stvarnost, očekujte duge i naporne sate bez podrške ili stručne obuke. Ako se samostalno odvažite s malo ili nimalo iskustva, špil je naslagan na vas. Ako ovo zvuči kao preveliki teret, put franšize možda je pametniji izbor“ (Alpeza, 2013).

Ljudi obično kupuju franšizu jer vide priče o uspjehu drugih korisnika franšize. Franšize nude pažljivim poduzetnicima stabilan i provjereni model za uspješno poslovanje. S druge strane, za poduzetnike s velikom idejom i razumijevanjem kako voditi posao, pokretanje vlastitog startupa predstavlja priliku za osobnu i financijsku slobodu (Bond, 2004).

### **4.1. Prednosti franšize kao načina ulaska na inozemno tržište**

Franšiza zahtijeva značajno financijsko ulaganje u zamjenu za koristi koje pruža poduzetnicima. Nakon plaćanja početne naknade, primatelj franšize može započeti s postavljanjem poslovnog prostora za prodaju proizvoda pod imenom marke franšize (Bond, 2004).

Prije pokretanja posla, od korisnika franšize očekuje se da predloži mjesto trgovine, poslovni model, poslovne mogućnosti i tantijeme. Nakon što se dogovore uvjeti ugovora o franšizi,

poduzetnik može započeti postavljanje izloga. Sve te aktivnosti zahtijevaju dodatno ulaganje novca i vremena. Iako je privlačnost franšize ustaljeno ime i brendiranje, ona može ograničiti poslovnu autonomiju - to jest sposobnost kretanja i razvoja poslovanja u različitim smjerovima kako bi se iskoristili lokalni poslovni čimbenici. Važno je pronaći poduzeće s održivim poslovnim modelom i uspjehom. Svakako je potrebno istražiti gdje stoji poduzeće prije nego što se pridruži primatelju franšize. Rob Holt, osnivač poduzeća Two Maids & a Mop, rekao je da je njegova franšiza trpjela sve veće napore prilikom prelaska s tradicionalne korporacije na franšizu (Alpeza, 2013).

Mnogo je prednosti ulaganja u franšizu, a također i nedostataka. Široko prepoznate pogodnosti uključuju gotovu poslovnu formulu koju treba slijediti. Franšiza dolazi s tržišno testiranim proizvodima i uslugama te u mnogim slučajevima uspostavljenom prepoznatljivošću marke. Ako ste korisnik franšize McDonald's, odluke o tome koje proizvode prodavati, kako urediti prodavaonicu ili čak kako dizajnirati uniforme svojih zaposlenika već su donesene. Neki davatelji franšize nude obuku i financijsko planiranje ili popis odobrenih dobavljača. No iako franšize dolaze s formulom i dosadašnjim rezultatima, uspjeh nikad nije zajamčen (Bond, 2004).

Primatelju franšize primarne su prednosti pristup dobro poznatoj robnoj marki, podrška u uspostavljanju poslovanja pomoću operativnih priručnika i stalna operativna podrška, uključujući pristup dobavljačima i obuci zaposlenika (Bond, 2004).

#### **4.2. Nedostaci franšize kao načina ulaska na inozemno tržište**

Primarni nedostatak franšize je kontrola kvalitete, jer davatelj franšize želi da robna marka poduzeća potrošačima prenese poruku o kvaliteti i dosljednosti proizvoda poduzeća. Žele da potrošač doživi istu kvalitetu bez obzira na lokaciju ili status franšize. To se može pokazati kao problem s franšizom, jer kupac koji je imao loše iskustvo s jednom franšizom može pretpostaviti da će imati isto iskustvo na drugim lokacijama s drugim uslugama. Udaljenost poduzećima može otežati otkrivanje jesu li franšize loše kvalitete. Jedan od načina zaobilaznja ovog nedostatka je osnivanje dodatnih podružnica u svakoj zemlji ili državi u kojoj se poduzeće širi. To stvara manji broj korisnika franšize koji će nadgledati, što će smanjiti izazove u kontroli kvalitete (Alon, 2012).

Nedostaci uključuju velike početne troškove kao i stalne troškove licencnih naknada. Primjer je McDonald's gdje je procijenjeni ukupan iznos novca za pokretanje McDonald's franšize od milijun do 2,25 milijuna dolara. Po definiciji franšize imaju stalne naknade koje se davatelju franšize moraju platiti u obliku postotka prodaje ili prihoda. Ovaj se postotak može kretati između 4,6% i 12,5%, ovisno o industriji (Alpeza, 2013).

## **5. Specifične vrste franšize**

### **5.1. Socijalna franšiza**

Posljednjih godina ideju franšize prihvatio je sektor socijalnih poduzeća, koji se nadaju pojednostaviti i ubrzati postupak osnivanja novih poduzeća. Brojne poslovne ideje, poput izrade sapuna, maloprodaje cjelovite hrane, održavanja akvarija i rada hotela, utvrđene su kao prikladne za usvajanje od strane socijalnih poduzeća koje zapošljavaju osobe s invaliditetom i osobe u nepovoljnom položaju (Anttonen i dr., 2005).

Najuspješniji primjeri su vjerojatno rabljene prodavaonice Kringwinkel koje zapošljavaju 5.000 ljudi u Flandriji, a franšiza im je bila KOMOSIE, CAP Markets, lanac od 100 susjedskih supermarketa u Njemačkoj, koji je u stalnom porastu i hotel Tritone u Trstu, koji je nadahnuo socijalnu franšizu Le Mat, koja je sada aktivna u Italiji i Švedskoj. Socijalna franšiza također se odnosi na tehniku koju vlade i donatori koriste za pružanje osnovnih kliničkih zdravstvenih usluga u zemljama u razvoju (Anttonen i dr., 2005).

Cilj socijalnih franšiznih poduzeća je postići razvojne ciljeve stvaranjem samoodrživih aktivnosti pružanjem usluga i dobara u neopsluženim područjima. Karakteristike franšiznog modela koriste se za izgradnju kapaciteta, pristup tržištu i pristup kreditima/financijama (Anttonen i dr., 2005).

### **5.2. Franšiza logistike treće strane**

Logistika treće strane (skraćeno 3PL ili TPL) u logistici i upravljanju lancem opskrbe poduzeća koristi treće poduzeće da bi povjerila elemente svoje distribucije, skladištenja i usluga ispunjenja (Alpeza 2013).

Nezavisni dobavljači logistike obično su se specijalizirali za integrirane radnje skladišnih i transportnih usluga koje se mogu prilagoditi potrebama kupaca, na temelju tržišnih uvjeta, kako bi se udovoljilo zahtjevima usluge dostave za njihove proizvode. Usluge često dolaze iz logistike, uključujući usluge s dodanom vrijednošću povezane s proizvodnjom ili nabavom robe, poput usluga koje integriraju dijelove opskrbnog lanca. Davatelj takvih integriranih usluga navodi se kao nezavisni pružatelj usluga upravljanja lancem opskrbe (3PSCM) ili kao pružatelj usluga upravljanja opskrbnim lancem (SCMSP). 3PL cilja određene funkcije unutar upravljanja opskrbom, poput skladištenja, prijevoza ili opskrbe sirovinama (Alpeza 2013).

Logistika trećih strana postala je sve popularnija franšizna prilika zbog brzo rastuće industrije prijevoza i jeftinog franšiziranja. 2012. Inc. Magazine rangirao je tri logistička i transportna poduzeća u top 100 poduzeća s najbržim rastom na godišnjoj ljestvici Inc 5000 (Alpeza 2013).

### **5.3. Franšiza događaja**

Franšiza događaja je dupliciranje javnih događanja na drugim zemljopisnim područjima, zadržavajući izvornu marku (logotip), misiju, koncept i format događaja. Kao i kod klasičnih franšiza, i franšiza događaja temelji se na preciznom kopiranju uspješnih događaja. Primjer franšize događaja je Svjetski ekonomski forum, poznat i kao forum Davos, koji ima regionalne korisnike franšize u Kini, Latinskoj Americi itd. Isto tako, alter-globalistički Svjetski socijalni forum pokrenuo je mnoga nacionalna događanja. (Alpeza 2013).

### **5.4. Domaća franšiza**

Franšiza ili umnožavanje uspješnog poslovnog modela iz drugog poduzeća kod kuće naziva se franšizom iz kuće. Domaće franšize postaju popularne jer se smatraju jednostavnim načinom pokretanja posla jer mogu pružiti nisku prepreku za ulazak u poduzetništvo. Osnivanje domaće franšize možda malo košta, ali stručnjaci kažu da posao nije ništa manje težak (Golja, 2012).

## 6. Franšiza u zemljama svijeta

Definicija franšize nije ujednačena u svakoj državi. Na primjer, neke države u definiciju mogu uključiti marketinški plan ili zajednicu od interesa. Definicija franšize može se značajno razlikovati u skladu sa zakonima nekih država (Byars i dr., 1996). Ulaganje u franšizu ili postati davatelj franšize može biti izvrsna prilika. No prije nego što se odabere bilo koje franšizno ulaganje i potpiše bilo koji franšizni ugovor, potrebno je shvatiti što nudi franšizni sustav i zatražiti podršku kvalificiranog franšiznog pravnika. U nastavku su prikazane razlike među zemljama kada se govori o franšizi.

### Australija

U 2016. godini u Australiji je djelovalo oko 1.120 franšiznih marki i približno 79.000 jedinica koje posluju u franšizama poslovnog formata, s ukupnim prometom marke od približno 146 milijardi USD i prihodom od prodaje od približno 66,5 milijardi USD. U 2016. većina franšiznih marki bila je maloprodaja, a najveći je segment trgovina na malo neprehrambenim proizvodima, čineći 26% robnih marki, daljnjih 19% robnih marki bilo je uključeno u maloprodaju hrane, 15% davatelja franšize poslovalo je u administrativnim i pomoćnim službama, 10% u ostalim uslugama, 7% u obrazovanju i osposobljavanju i 7% u uslugama najma i nekretnina (Rupčić, 2018).

Franšiziranje u Australiji započelo je na značajan način ranih 1970-ih pod utjecajem franšiziranih američkih sustava brze hrane kao što su KFC, Pizza Hut i McDonald's. Međutim, to je bilo u tijeku prije toga, a deset godina ranije 1960. Leslie Joseph Hooker, koji se smatra pionikom franšize, stvorio je prvu australsku mrežu državnih agencija za promet nekretninama agencija za promet nekretninama Hooker (Hill, 1990).

U Australiji je franšiza regulirana Franšiznim kodeksom ponašanja, obveznim kodeksom ponašanja zaključenim prema Zakonu o trgovačkim praksama iz 1974. ACCC regulira Franšizni kodeks ponašanja, koji je obvezni industrijski kodeks koji se odnosi na stranke franšiznog sporazuma. Ovaj kodeks zahtijeva od davatelja franšize da pripremi dokument o otkrivanju koji se mora predati potencijalnom primatelju franšize najmanje 14 dana prije sklapanja ugovora o franšizi (Hill, 1990).

Kodeks također regulira sadržaj ugovora o franšizi, na primjer u odnosu na marketinške budžete, razdoblje mirovanja, raskid i rješavanje sporova medijacijom. Dana 1. siječnja 2015.



stari franšizni kodeks ukinut je i zamijenjen novim franšiznim kodeksom ponašanja. Novi kodeks (Rupčić, 2018):

- uvodi obvezu prema Kodeksu za stranke da djeluju u dobroj vjeri u međusobnim odnosima
- uvodi novčane kazne i obavijesti o kršenju prava zbog ozbiljnih kršenja Kodeksa
- zahtijeva od davatelja franšize da potencijalnim primateljima franšize dostave kratki informativni list u kojem će biti navedeni rizici i koristi franšize
- zahtijeva od davatelja franšize da osiguraju veću transparentnost u korištenju i knjiženju novca koji se koristi za marketing i oglašavanje te da uspostave zasebni marketinški fond za naknade za marketing i oglašavanje
- zahtijeva dodatno otkrivanje mogućnosti davatelja franšize i korisnika franšize za internetsku prodaju
- zabranjuje davateljima franšiza nametanje značajnih kapitalnih izdataka, osim u ograničenim okolnostima.

To su značajne promjene i važno je da davatelji franšize i korisnici franšize razumiju svoja prava i odgovornosti prema Kodeksu.

## **Novi Zeland**

Novi Zeland opslužuje oko 423 franšizna sustava s 450 robnih marki, što mu daje najveći udio franšiza po glavi stanovnika na svijetu. Unatoč (ili zbog) recesije 2008-09., Ukupan broj franšiziranih jedinica povećao se za 5,3% od 2009. do 2010. Ne postoji zaseban zakon koji pokriva franšize, tako da su oni obuhvaćeni uobičajenim trgovačkim zakonom. To na Novom Zelandu funkcionira vrlo dobro i uključuje zakon koji se odnosi na ugovore, restriktivne trgovinske prakse, intelektualno vlasništvo i zakon obmanjujućeg ili obmanjujućeg ponašanja. Franšizno udruženje Novog Zelanda uvelo je samoregulativni kodeks prakse za svoje članove 1996. godine. Sadrži mnoge odredbe slične odredbama australskog zakona o franšiznom kodeksu, iako je samo oko trećina svih članova (Rupčić, 2018)..

Slučaj prijave 2007. godine koji je počinio bivši glavni primatelj franšize najvećeg franšiznog sustava u zemlji doveo je do revizije potrebe za franšiznim zakonom od strane Ministarstva ekonomskog razvoja. Vlada Novog Zelanda zaključila je da u to vrijeme nije postojalo zakonodavstvo specifično za franšizu. Ovu je odluku kritizirala oporba, koja je pokrenula reviziju dok je bila na vlasti, a postupak revizije ispitivao je vodeći akademik. Franšizno

udruženje izvorno je podržalo pozitivnu regulativu franšiznog sektora, ali njegovo konačno podnošenje reviziji išlo je u prilog statusu quo samoregulacije (Keup, 2000).

## **Brazil**

Do kraja 2012. u Brazilu je poslovalo oko 2.031 franšiznih marki, s približno 93.000 lokacija, što ga čini jednom od najvećih zemalja na svijetu po broju jedinica. Otprilike 11% od ukupnog broja bili su davatelji franšiza iz inozemstva (Rupčić, 2018)..

Brazilski zakon o franšizi (Zakon br. 8955 od 15. prosinca 1994.) definira franšizu kao sustav u kojem davatelj franšize primatelju franšize daje licencu, uz plaćanje, pravo na upotrebu zaštitnog znaka ili patenta zajedno s pravom distribucije proizvoda ili usluga na ekskluzivnoj ili poluekskluzivnoj osnovi. Odredba "Cirkularne ponude franšize" ili dokumenta o otkrivanju obavezna je prije izvršenja sporazuma i vrijedi za cijelo brazilsko područje. Ako nema Odredbe Cirkularne ponude franšize, ugovor se poništava, što dovodi do povrata novca i ozbiljnih naknada štete. Zakon o franšizi ne pravi razliku između brazilskih i stranih davatelja franšize. Nacionalni institut za industrijsko vlasništvo (INPI) tijelo je za registraciju. Neophodni dokumenti su Izjava o isporuci (dokumentacije o otkrivanju) i Potvrda o evidenciji (INPI). Ovo drugo je neophodno za plaćanja. Svi iznosi ne mogu se pretvoriti u stranu valutu. Certifikacija također može značiti poštivanje brazilskog antitrustovskog zakonodavstva (Kourdi, 2003).

Stranke međunarodne franšize mogu odlučiti usvojiti engleski jezik za taj dokument, sve dok brazilska strana tečno zna engleski jezik i izričito prizna tu činjenicu, kako bi se izbjegao prijevod. Registracijom se postižu tri stvari (Rupčić, 2018):

- sporazum čini učinkovitim protiv trećih strana
- omogućuje doznaku plaćanja
- primatelja franšize kvalificira za odbitak poreza.

## **Kanada**

U Kanadi je nedavno zakonodavstvo zahtijevalo bolje otkrivanje i pravedan tretman korisnika franšize. Propisi također osiguravaju njihovo pravo na osnivanje udruga i pokretanje kolektivnih akcija, čak i ako su potpisali ugovore o zabrani takvih poteza. Franšiza u Kanadi uključuje 1.300 robnih marki, 80.000 franšiznih jedinica koje čine oko 20% potrošnje potrošača (Kourdi, 2003).

## **Kina**

Kina ima najviše franšiza u svijetu, ali opseg njihovog poslovanja je relativno malen. Prosječni franšizni sustav u Kini ima oko 45 prodajnih mjesta, u usporedbi s više od 540 u Sjedinjenim Državama. Zajedno postoji 2600 robnih marki na oko 200 000 maloprodajnih tržišta. KFC je bio najznačajniji inozemni davatelj franšize 1987. godine. Mnoge su franšize zapravo zajednička ulaganja, budući da pri njihovom formiranju zakon o franšizama nije bio izričit. Nedugo zatim, Pizza Hut, TGIF, Wal-mart, Starbucks postali su davatelji franšize. Ali ukupni franšizni promet čini samo 3% maloprodajne trgovine, koja traži rast inozemne franšize (Longenecker i Moore, 1991).

Godine 2005. ažuriran je zakon o franšizi - Mjere za upravljanje komercijalnom franšizom. Prethodno zakonodavstvo (1997) nije predviđalo konkretno uključivanje stranih investitora. Daljnja ažuriranja izvršena su 2007. godine, s ciljem veće jasnoće zakona. Zakoni su primjenjivi ako postoje transakcije koje uključuju zaštitni znak u kombinaciji s plaćanjima s mnogim obvezama davatelja franšize.

Među obvezama davatelja franšize su (Kourdi, 2003):

- davatelj franšize za FIE (poduzeće sa stranim ulaganjem) mora registrirati regulator
- davatelj franšize (ili njegova podružnica) morao je upravljati s najmanje dvije franšize u vlasništvu poduzeća u Kini (revidirane u "bilo gdje") dulje od 12 mjeseci (pravilo "dvije trgovine, jednogodišnje")
- davatelj franšize mora otkriti sve podatke koje primatelj franšize zatraži
- moguća je prekogranična franšiza, uz određena upozorenja

Davatelj franšize mora ispuniti popis zahtjeva za registraciju, među kojima su (Kourdi, 2003):

- standardni ugovor o franšizi, radni priručnik i zahtjevi za obrtnim kapitalom,
- evidencija poslovanja i velika mogućnost isporuke materijala,
- sposobnost osposobljavanja kineskog osoblja i pružanja dugoročnih operativnih smjernica,
- ugovor o franšizi mora imati najmanje tri godine.

Između ostalih odredbi (Kourdi, 2003):

- davatelj franšize odgovoran je za određene radnje svojih dobavljača

- novčane i druge kazne primjenjuju se zbog kršenja propisa.

Ostali elementi kineskog zakonodavstva su (Kourdi, 2003):

- obveze povjerljivosti davatelja franšize nastavljaju se unedogled nakon raskida ili isteka ugovora o franšizi
- ako je primatelj franšize uplatio depozit davatelju franšize, mora se vratiti nakon raskida ugovora o franšizi; po prestanku, primatelju franšize zabranjeno je i dalje koristiti oznake davatelja franšize.

## **Indija**

Franšiza u Indiji tek je u povojima. Indija je, međutim, jedno od najvećih tržišta franšize zbog svoje velike srednje klase od 300 milijuna ljudi koja nije suzdržana u trošenju i zato što je stanovništvo poduzetničkog karaktera. U vrlo raznolikom društvu, McDonald's je uspješna priča, unatoč tome što se njegovo poslovanje razlikuje od ostatka svijeta.

Do sada su franšizni ugovori obuhvaćeni dvama standardnim trgovačkim zakonima: Zakonom o ugovorima 1872. i Zakonom o određenim olakšicama iz 1963., koji predviđaju i određeno izvršenje uvjeta u ugovoru i pravne tijekove u obliku odštete zbog kršenja ugovora (Root, 1987).

## **Europa**

Franšiza je posljednjih godina brzo rasla u Europi, ali industrija (općenito) uglavnom nije regulirana. Europska unija nije usvojila jedinstveni zakon o franšizi. Samo šest od 28 država članica ima zakon o otkrivanju podataka prije potpisivanja ugovora. To su Francuska (1989.), Španjolska (1996.), Rumunjska (1997.), Italija (2004.) Švedska (2004.) i Belgija (2005.). Estonija i Litva imaju zakone o franšizi koji nameću obvezne uvjete ugovora o franšizi. U Španjolskoj također postoji obavezna registracija u javnom registru. Iako nemaju posebne zakone o franšizama, Njemačka i one zemlje s pravnim sustavom utemeljenim na njemačkom, poput Austrije, Grčke i Portugala, davateljima franšize vjerojatno nameću najveći regulatorni teret zbog njihove tendencije da se primatelji franšize u nekim zemljama ponašaju kao kvazi potrošači. U Velikoj Britaniji, nedavni slučaj Papa John pokazuje da postoji potreba i za otkrivanjem predugovora, a slučaj Yam Seng pokazuje da u franšiznim odnosima postoji dužnost dobre vjere (Zelenika, 2000).

Etički kodeks Europske federacije franšize usvojilo je sedamnaest nacionalnih franšiznih udruga. Međutim, ovo nema pravnu snagu, a provedba nacionalnih udruga nije ni jednolična niti stroga. Stručnjaci poput dr. Mark Abella u svojoj knjizi "Zakon i regulacija franšize u EU" (koju je 2013. objavio Edward Elgar) smatraju da je ovaj nedostatak jednolikosti jedna od najvećih prepreka franšiznom ostvarenju njegovih potencijala u EU (Alpeza, 2013).

Pri usvajanju europske strategije važno je da davatelj franšize zatraži stručni pravni savjet. Najčešće je jedan od glavnih zadataka u Europi pronaći maloprodajni prostor, što u SAD-u nije toliko važan čimbenik. Ovdje važnu ulogu igra posrednik franšize ili glavni davatelj franšize. Kulturni čimbenici također su relevantni, jer su lokalne populacije obično heterogene (Alpeza, 2013).

### **Sjedinjene Američke Države**

Isaac Singer, koji je poboljšao postojeći model šivaćeg stroja 1850-ih, započeo je jedan od prvih franšiznih napora u Sjedinjenim Državama, a potom je uslijedila Coca-Cola, Western Union i sporazumi između proizvođača automobila i trgovci (Byars i dr., 1996).

Moderna franšiza došla je do izražaja porastom ustanova za usluživanje hrane zasnovanih na franšizama. 1932. godine Howard Deering Johnson osnovao je prvu modernu franšizu restorana temeljenu na njegovom uspješnom Quincyju, restoran Massachusetts Howard Johnson. Ideja je bila dopustiti neovisnim operaterima da koriste isto ime, hranu, logotip, pa čak i dizajn zgrade u zamjenu za naknadu. Rast franšize ubrzao se 1930-ih kada su lanci poput Howarda Johnsona počeli franšizirati motele. Pedesetih godina prošlog stoljeća zabilježen je procvat franšiznih lanaca zajedno s razvojem američkih međudržavnih autocesta i rastućom popularnošću brze hrane. Federalno povjerenstvo za trgovinu ima nadzor nad franšizom putem FTC pravila franšize (Longenecker i Moore, 1991). FTC zahtijeva da primatelj franšize mora dobiti dokument o otkrivanju franšize (FDD) najmanje četrnaest dana prije nego što novac promijeni vlasnika ili se potpiše ugovor o franšizi. Konačni sporazum uvijek je pregovarački dokument koji utvrđuje naknade i druge uvjete. Dok elementi otkrivanja mogu biti dostupni od trećih strana, može se ovisiti samo o onome što daje davatelj franšize. Američki dokument o otkrivanju franšize (FDD) je detaljan i općenito zahtijeva revidirane financijske izvještaje davatelja franšize u određenom formatu, osim u nekim okolnostima, primjerice kada je davatelj franšize nov. Mora sadržavati podatke kao što su imena, adrese i telefonski brojevi korisnika

franšize na licenciranom teritoriju (s kojima se može kontaktirati i konzultirati prije pregovora), procjena ukupnih prihoda od franšize i profitabilnost davatelja franšize.

Pojedine države mogu zahtijevati da FDD sadrži svoje vlastite zahtjeve, ali zahtjevi u dokumentima o otkrivanju država moraju biti u skladu sa saveznim pravilom koje uređuje saveznu regulatornu politiku. Prema FTC pravilu ne postoji privatno pravo na tužbu zbog kršenja pravila davatelja franšize, ali petnaest ili više država donijelo je statute koji pružaju ovo pravo na tužbu korisnicima franšize kada se prijevara može dokazati prema ovim posebnim zakonima. Većina davatelja franšize u svoje je sporazume s primateljima franšize ubacila obvezne arbitražne klauzule.

Ne postoji savezni registar franšiza niti bilo koji savezni zahtjev za prijavom podataka. Države su primarni sakupljači podataka o franšiznim poduzećima i provode zakone i propise koji se odnose na njihovu prisutnost i širenje u njihovim jurisdikcijama. Ako davatelj franšize ima mnogo partnera, ugovor može dobiti oblik franšize poslovnog formata - sporazuma koji je identičan za sve primatelje franšize.

## **7. Franšiza kao način ulaska na inozemno tržište na primjeru McDonald'sa**

McDonald's je jedan od najuspješnijih restorana brze hrane danas u svijetu s vrlo etabliranim i vrijednim zaštitnim znakom; primjer je franšize marke. McDonalds se često "smatra zlatnim standardom franšize". (Nickels i dr., 2010:132). Glavni pokretač ovog uspjeha i brzog širenja bila je strategija franšize koja im je pomogla da lako prodru na nova tržišta i povećaju svoja ciljna tržišta. Otprilike 70% sadašnjih restorana McDonaldsa vodi se kao neovisni primatelj franšize. Prvo prodajno mjesto s franšizom otvoreno je u Velikoj Britaniji 1986. godine; međutim sada postoji preko 31 000 restorana McDonald'sa u preko 119 zemalja (McDonald's franchise).

Početnu ideju restorana brze hrane pokrenula su braća McDonald's; Dick i Mac. Svoj su prvi restoran otvorili 1940. godine u Kaliforniji, ali za početak nisu znali da će ovaj restoran izuzetno rasti i imati tako velik tržišni udio. Bili su izuzetno skromni dok nisu otkrili formulu koja prodaje proizvod apsolutno visoke kvalitete s niskim pristupačnim cijenama i to brzo. Međutim, značajnu ulogu imao je Ray Kroc, iskusni poslovni čovjek s talentom za marketing. Kad se uključio u posao, shvatio je da ova formula može biti vrlo profitabilna i može se prodavati na nacionalnoj osnovi u cijelom SAD-u. Stoga se glavni uspjeh McDonaldsa pripisuje Rayu Kroc, jer je imao viziju da McDonalds globalno postavi i pomogne postići uspjeh na najvišoj razini. Lanac restorana, McDonald's, možda je najpoznatiji primjer franšize na svijetu. Kroc je usporedio proizvođača automobila Henryja Forda zbog uvođenja koncepta nalik na traku u industriju brze hrane, vjerujući da bi kupci McDonald'sa trebali imati ideju što očekivati ma gdje u svijetu bili.

### **7.1. Postupci pokretanja franšize McDonald's**

Koraci poduzeti kako bi se dobilo odobrenje i pokrenulo vlastiti restoran McDonald's prilično su dugački i skupi. Da bi se uzelo u obzir za franšizu i odobrilo korištenje imena marke McDonald's potrebno je minimalno 300 000 američkih dolara strogo iz osobne štednje i resursa vlasnika (tj. ne iz posuđenih resursa kao što su zajam ili hipoteka). Nadalje, prema zahtjevima za dobivanje McDonald's franšize, McDonalds mora posjedovati ili iznajmiti prostorije restorana u kojima će primatelj franšize raditi. Primatelj franšize tada će morati kupiti opremu

i pravo upravljanja franšizom dvadeset godina. Da bi međunarodno osigurali dosljedan i ujednačen zaštitni znak, svi primatelji franšize moraju koristiti standardizirane robne marke McDonald's, jelovnike, dizajne i administrativne sustave (McDonald's franchise).

Menadžeri korisnika franšize trebali bi imati određene specifikacije i kvalitete koje udovoljavaju McDonald'sovim standardima. Oni se mogu sastojati od sposobnosti brige o financiranju poslovanja, posjedovanja dobrih upravljačkih vještina kako bi se motivirali i obučili zaposlenici, bili spremni provesti sveobuhvatan tečaj obuke i na kraju posvetiti sve svoje vrijeme radu restorana i brinuti za svakodnevne aktivnosti poduzeća. Daszkowski (2021).

## **7.2. Prednosti franšize za McDonald's**

Kao što je gore spomenuto, glavni pokretač uspjeha i brzog širenja McDonaldsa je franšiza. Franšiza je omogućila McDonald'su da doživi znatno brže širenje i rast, pomažući mu da postigne istinski globalni identitet marke i dobro poznati zaštitni znak. Na primjer, McDonald's danas posluje u više od 119 zemalja širom svijeta, svakodnevno opslužujući milijune potrošača, a postojanje prodajnih mjesta franšize na globalnoj razini pomoglo je McDonalds'u da stekne popularnost i lojalnost kupaca.

McDonald's je u mogućnosti ostvariti veći prihod i prihode od mjesečnih naknada (naknada za uslugu od 5%) i stanarine koju plaćaju primatelji franšiza širom svijeta, što znači da mogu generirati više financijskih sredstava koja se kasnije mogu koristiti za razvoj i širenje poslovanja. Stoga franšiza daje mogućnost davateljima franšize da prikupe dovoljan kapital.

Franšiza daje priliku davatelju franšize da iskoristi marku. Kupnjom novih franšiznih prodajnih mjesta, McDonalds je uspio stupiti u kontakt sa širim ciljnim tržištem i doseći više potrošača na globalnoj razini, što mu je dugoročno pomoglo da postigne i održi visoki tržišni udio u industriji brze hrane, a također je poboljšalo korporativni imidž i prestiž poduzeća (Mahaček, 2013).

Kad davatelj franšize proda pravo na upotrebu svog robnog imena primatelju franšize nije dužan intervenirati u svakodnevnim poslovnim aktivnostima. Kad započnu nova franšizna prodajna mjesta, McDonald's ih je dužan zaposlenicima dostaviti potrebnom opremom, sirovinama i sveobuhvatnom obukom. Međutim, nakon što su se ti događaji dogodili, McDonald's nije odgovoran za svakodnevno vođenje i upravljanje poslovanjem. Stoga ovo



eliminira odgovornost za izravni nadzor i daje davatelju franšize više vremena da se koncentrira na strateške funkcije poslovanja, poput traženja novih potencijalnih tržišta, izgradnje snažnih marketinških planova i oglašivačkih kampanja (McDonald's franchise).

Davatelji franšize mogu imati koristi od ekonomije razmjera, jer kako se njihova ukupna razina proizvodnje povećava, prosječni troškovi imaju tendenciju pada. Na primjer, McDonald's će moći više novca potrošiti na svoje oglašivačke kampanje ako je njegov broj restorana veći, a poduzeće će uštedjeti i suvišne troškove odvojenih nacionalnih kampanja, pa to pomaže u smanjenju troškova poslovanja i veću dobit.

Imajući mnoštvo franšiznih prodajnih mjesta širom svijeta, McDonalds postiže diverzifikaciju i širi svoje rizike širom svijeta. To znači da neuspjeh u bilo kojem od njegovih restorana neće biti poguban za poduzeće, jer postoje mnogi drugi uspješni i profitabilni restorani koji mogu nadoknaditi taj gubitak. Stoga franšiza smanjuje stopu neuspjeha i pomaže u održavanju poduzeća jačim (McDonald's franchise).

### **7.3. Nedostaci franšize za McDonald's**

Prethodno su navedene prednosti franšize u smislu McDonald'sa, međutim franšiza ima i neke nedostatke, kao što su (McDonald's franchise):

- **Veliki početni troškovi:** Troškovi franšize mogu se razlikovati od jednog do drugog poduzeća. Što je posao popularniji, primatelj franšize mora platiti više naknada davatelju franšize kako bi imao pravo na korištenje određenog naziva poduzeća i prodaju njegovih proizvoda. To je zato što poduzeća koja posjeduju dobro poznate zaštitne znakove smanjuju rizike koje primatelj franšize preuzima. Drugim riječima, smanjuje se mogućnost propadanja poslovanja, što znači da je cijeli postupak skuplji. Davatelj franšize, kao što je McDonald's, tražit će od primatelja franšize vrlo visoku startnu naknadu zato što je McDonalds izuzetno poznat restoran. Da bi mogao otvoriti franšizu McDonald'sa, primatelj franšize mora imati oko 506.000 do 1.600.000 USD (osobnog novca). Početni trošak ovisi o mjestu u trgovini.
- **Dobit:** U zamjenu za franšizu davatelj franšize (McDonalds) uz start dobiva i početne troškove uz godišnju naknadu za franšizu, što je naknada koja se plaća za trening i pripreme, cijena opreme, novac za obrtna sredstva poput prženog krumpira, strojeva itd. Originalna franšizna naknada obično iznosi 45.000 USD. Osim toga, od primatelja

franšize također se očekuje da mjesečno plaća naknadu za uslugu koja iznosi 4,0% i naknade za najam McDonaldsu, na temelju rezultata prodaje. Autorski honorari naplaćuju se od dobiti koju poduzeće ostvari prije oporezivanja i ostalih troškova kao što su plaće. Stoga, što je veća dobit, veća je i licencna naknada. Naknada za honorar za McDonalds iznosi 12,5%. Stoga primatelj franšize mora podijeliti velik iznos svoje dobiti s davateljem franšize (McDonalds).

- Ograničenja prodaje: Neki se primatelji franšize suočavaju s ograničenjima u ponovnoj prodaji svog poslovanja. Davatelj franšize mora prvo odabrati novog vlasnika i osigurati da oni udovoljavaju standardima potrebnim za ovaj posao, s namjerom da kontroliraju kvalitetu svog primatelja franšize. McDonald's, na primjer, zahtijeva od korisnika franšize dobre upravljačke vještine, obuku i uglavnom značajno poslovno iskustvo.
- Učinci franšize: Davatelji franšize su svjesni kako način poslovanja primatelja franšize utječu na njihovu dobit i budući razvoj. Primatelji franšize također se moraju čuvati konkurencije, odnosno drugih primatelja franšize. Na primjer, McDonalds mora pratiti i paziti na konkurente, odnosno druge restorane brze hrane poput KFC-a, Burger Kinga, čak i drugih korisnika franšize McDonald's.
- Propisi o upravljanju: Propisi o upravljanju, poput ograničenja fonda u McDonald's-u govore da, kada primatelj franšize ima sredstava, on / ona može povećati ta sredstva poslovnim zajmovima od banaka za mala poduzeća. No, primatelj franšize može financirati troškove samo sedam godina ili manje. Zbog toga bi se kod korisnika franšize moglo osjećati da više nije njihov šef i da ne posjeduju vlastite propise o poslovnom upravljanju. Isto tako, davatelji franšize često osjećaju pritisak i opterećenje od strane davatelja franšize.

#### **7.4. Prilagođavanje različitim kulturama**

Jedno od ograničenja globalnog širenja poslovanja je prilagođavanje različitim kulturama širom svijeta. To je problem gdje mnoga poduzeća propadnu jer se odluče poslovati u stranim zemljama. Živeći u multikulturnom društvu, poduzeća bi trebale naučiti kako prilagoditi svoje strategije i proizvode tako da odgovaraju i zadovolje potrebe lokalnog stanovništva. McDonalds je jedna od najučinkovitijih poduzeća u fleksibilnoj prilagodbi različitim kulturama i društvima. Bio je vrlo uspješan u prepoznavanju ukusa i preferencija lokalnog potrošača, a zatim je mijenjao njihove jelovnike i jela kako bi udovoljili tim preferencijama. Kao što se navodi u

članku, "Na tržištima na kojima posluje, McDonalds sluša kupce i prilagođava se njihovoj kulturi i preferencijama" (McDonald's franchise).

U nastavku će se navesti tri primjera kako McDonald's posluje u različitim kulturama (McDonald's franchise):

- Indija: Da bi se prilagodio indijskom društvu, McDonalds je morao ponuditi vegetarijansku hranu i morao je osigurati da sva ponuđena hrana ne sadrži sastojke od govedine. To je zato što hinduizam zabranjuje jesti mesne proizvode uglavnom govedinu; stoga su uveli nove stavke izbornika poput McVeggie i McAloo Tikkie.
- Izrael: U Izraelu se sve meso poslužuje 100% košer govedine što znači da je hrana čista bez dodavanja organskih materijala. Izraelci traže više zdrave hrane bez kemijskih konzervansa, stoga McDonalds za pripremu jela koristi ulje kanole koje nema trans masne kiseline.
- Bliski Istok: Kako bi se prilagodio islamskoj religiji arapskih zemalja, McDonalds je u svoje jelovnike uveo "Halal meso" što je muslimane ohrabrilo da češće jedu iz McDonaldsa, a to je povećalo poslovanje. Također su uveli jelovnik nazvan "Mc-Arabia".

## 7.5. Tužbe

McDonalds se tijekom prethodnih godina suočio s nizom tužbi u mnogim različitim zemljama. To se može smatrati jednim od nedostataka franšize, jer budući da mnogi neovisni vlasnici koriste robnu marku i zaštitni znak poduzeća, mogu oštetiti reputaciju McDonaldsa i uništiti njezin korporativni imidž. Slijede primjeri tužbi s kojima se susreo McDonalds:

- Tužbu je pokrenuo bivši menadžer franšize u Brazilu optužujući McDonaldsa da je zaradio 12 kilograma u razdoblju od dvanaest godina zaposlenja u korporaciji. Tvrdio je da je bio prisiljen svakodnevno uzimati hranu kako bi bio siguran da je standardne kvalitete. Brazilski je sud presudio u korist menadžera i smatrao da je McDonalds Corporation odgovoran za upraviteljevu pretilost te mu je McDonalds bio primoran platiti 17.500 američkih dolara kao naknadu (Benson, 2010).
- Vegetarian Resource Group također je pokrenula parnicu protiv McDonaldsa, optužujući ga za namjerno korištenje životinjskog sastojka u pomfritu. Optužili su

restoran brze hrane što vegetarijance nije obavijestio da pomfrit ima govedinu. Nagodba od 10 milijuna dolara dogovorena je kasnije u travnju 2002 (Adams, 2005).

- Tony Cosgrove, direktor klinike Cleveland također je ušao u sukob s restoranima McDonald's, tvrdeći da restorani brze hrane poput McDonalda koji nude *junk* hranu ne bi smjeli raditi u medicinskim ustanovama. To je zato što je prilično apsurdno nuditi hranu koja nije u skladu sa zdravstvenim i prehrambenim savjetima što dovodi u pitanje zdravlje pacijenta (Adams, 2005).

## 8. Rasprava

Franšiza uvijek pruža mnoge prednosti za davatelje franšize i primatelje franšize. Ali postoje nedostaci. Prilikom odabira franšize mora se uzeti u obzir i prednosti i nedostatke.

Ugovorom o franšizi definirana je priroda odnosa između davatelja franšize i primatelja franšize. Ugovor o franšizi sadrži mnoge odredbe za zaštitu korisnika franšize. Ovi propisi sprječavaju primatelja franšize da raskine ugovor s davateljem franšize. No, istodobno, takvi propisi također kompliciraju sustav izlazne franšize, koji nije u skladu sa zakonskim odredbama poslovanja franšize. Primatelji franšize nezavisni su vlasnici poduzeća. Čak i uz ugovor o franšizi, može biti teško pratiti transakcije koje primatelj franšize čini u svom poslovanju. Mnogi potrošači svaku franšiznu trgovinu promatraju kao dio istog lanca poduzeća koje posluju pod istim imenom. Ako primatelj franšize ne posluje dobro, bacit će sjenu na cijeli sustav franšize. Primatelj franšize uspostavlja strukturu plaćanja za pružene usluge na temelju postotka ukupne prodaje svakog poduzeća. Davatelj franšize mora dati izvještaj o ukupnoj prodaji davatelju franšize kako bi utvrdio iznos plaćanja usluge. Primatelj franšize može pokušati prikriti iznos prodaje i podnijeti nepotpuno izvješće kako bi podcijenio naknade davatelja franšize. Rad bilo kojeg franšiznog sustava temelji se na načelima i standardima prava intelektualnog vlasništva davatelja franšize. Ta su poslovna načela poslovna tajna i temelj su uspjeha franšiznog sustava. Primatelj franšize stječe poslovne tajne obukom u programu davatelja franšize. Iako ugovor o franšizi zabranjuje korisnicima franšize otkrivanje takvih podataka, to se događa. Davateljima franšize je teško nositi se s ovom situacijom. Ako se ne formuliraju učinkovite mjere, cijeli sustav franšize može biti ozbiljno oštećen. Primatelji franšize mogu smatrati da je franšiza prestroga i stoga izgubiti interes za posao. Nakon raskida ugovora s davateljem franšize, možda će htjeti otvoriti svoje poduzeće i izravno se natjecati s davateljem franšize.

Da bi izbjegli sve te poteškoće, primatelji franšize moraju biti vrlo oprezni pri odabiru poduzetnika kojima žele prodati prava franšize. Davatelj franšize trebao bi obaviti razgovor sa svakim kandidatom, čija je svrha utvrditi ima li davatelj franšize kvalitete potrebne za uspješno vođenje posla. Nakon što primatelj franšize postane dio sustava, davatelj franšize mora promatrati kako se njegovo poslovanje vodi. Davatelj franšize mora biti u stanju brzo identificirati probleme i donijeti trenutne odluke.

Davatelj franšize mora održavati stalnu komunikaciju s primateljem franšize i od njega učiti nove ideje i rješenja postojećih problema. Surađujući s primateljima franšize, primatelji franšize mogu izbjeći probleme koji bi mogli ozbiljno oštetiti cijeli sustav.

Primatelj franšize mora se pridržavati odredbi franšiznog sustava. Ova su pravila formulirana u ugovoru o franšizi, svi korisnici franšize moraju se pridržavati, bez iznimke. Primatelji franšize mogu davati prijedloge, ali im nije dopušteno mijenjati sustav. Osim ugovora o franšizi, primatelji franšize moraju se pridržavati i posebnih propisa o svakodnevnom poslovanju i korištenju zaštitnih znakova franšize. Sve je to opisano u planu obuke davatelja franšize. Takva ograničenja mogu se odnositi na radno vrijeme, teritorijalne granice i opseg proizvoda i usluga koje se pružaju potrošačima. Primatelj franšize mora pristati na ta ograničenja prije početka ugovora o franšizi. Iako je primatelj franšize neovisni vlasnik svog poslovanja, važan je dio mreže davatelja franšize. Svaki korisnik franšize je poslovni partner. Iako primatelji franšize tržištu nude iste proizvode i usluge, oni nisu konkurencija. Potencijalni davatelji franšize trebali bi pažljivo pregledati rad franšiznog sustava kako bi utvrdili je li primatelj franšize pružio potrebnu upravljačku ili operativnu podršku. Podrška davatelja franšize najvažniji je aspekt franšiznog odnosa. Primatelj franšize mora odrediti razinu potpore prije nego ugovor stupi na snagu. Nedostatak podrške davatelja franšize oslabio je moć franšiznog sustava. Potencijalni davatelj franšize trebao bi istražiti dostupne informacije o financijskoj situaciji davatelja franšize. Davatelj franšize može pokrenuti stečaj, što može rezultirati prodajom ili otkazivanjem franšize. Prije nego što se prijave za ugovor o franšizi, potencijalni davatelji franšize trebaju pažljivo proučiti materijale koje je dao davatelj franšize. Budući primatelji franšize trebali bi se sastati s drugim primateljima franšize u sustavu i utvrditi kako davatelj franšize ispunjava obećanja o uslugama.

Pristaše franšize oduvijek su inzistirale na tome da je ovo uspješan posao i isplativa karijera. No, franšiza ima i neke nedostatke. Poznati brandovi poput McDonald'sa osiguravaju sigurnost tijekom probnog razdoblja. Također mogu pružiti ciljana ulaganja za razvoj poslovanja. Zrelo tržište, provjeren sustav i vrijedno poslovno ime znače pola uspjeha, ovisno o učinku franšiznog poduzeća.

Davatelj franšize pruža početnu i naknadnu podršku. Obično pruža obuku, pomaže u pronalaženju i zadržavanju kupaca te pomaže u stvaranju računovodstvenih sustava i sustava upravljanja zalihama. Davatelj franšize pomaže je u stvaranju posla od nule. Može smanjiti unaprijed troškove kupnje opreme ili vozila, kao i troškove povezane s marketinškim i

oglašivačkim aktivnostima. Visina pomoći ovisi o davatelju franšize. Neki čak pružaju telefonsku liniju koja je otvorena 24 sata dnevno za rješavanje hitnih problema.

## 9. Zaključak

Kad poduzetnici sanjaju o svojoj budućnosti, franšiza je rijetko polazište za njihovu fantaziju. Iako to nije uvijek izbor br. 1, prednosti franšize čine ga primamljivom karijerom za poduzetnike. Uz uspostavljeni sustav robne marke i podrške, franšize pružaju primateljima franšize priliku da probaju vođenje posla, a istovremeno im pružaju značajnu pomoć.

"Franšiza je posao s kotačićima za vježbanje", rekao je Tom Scarda, osnivač The Franchise Academy, podcasta posvećenog franšizi. Za većinu korisnika franšize, ova vrsta poslovanja pokazala se održivim načinom da postanu vlasnik poduzeća. Franšiza uglavnom nudi najniže rizike i najvišu razinu podrške. Davatelj franšize ne uspijeva sve dok primatelji franšize to ne učine, pronaći će se tim posvećenih stručnjaka koji će pomoći na svakom koraku, od odabira mjesta do zapošljavanja zaposlenika do svečanog otvaranja.

Poduzeće koje prodaje prava na svoj postojeći poslovni model i proizvode drugom poduzetniku ili poduzeću stvara franšizu. Točna definicija, međutim, varira zbog brojnih zakona koje su donijele Savezno povjerenstvo za trgovinu i pojedine države.

McDonald's je vodeći svjetski igrač restorana brze hrane s više od 38.000 lokacija u preko 100 zemalja. Otprilike 93% restorana McDonald's širom svijeta u vlasništvu je i njima upravljaju neovisni lokalni poduzetnici. Posjedovanje restorana McDonald's ogromna je prilika. McDonald's zapošljava pojedince sa značajnim poslovnim iskustvom koji su uspješno posjedovali ili upravljali više poduzeća ili vodili više odjela. Pojedincima će trebati i značajna financijska sredstva, a sama profitabilnost ovisi o mnogim čimbenicima, uključujući operativne troškove i troškove zauzeća, uvjete financiranja i najvažnije, sposobnosti voditelja za učinkovito poslovanje.



## Literatura

1. Adizes, I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About it*. SAD: The Adizes Institute.
2. Allen, K. R., (1999), *Growing and Managing an Entrepreneurial Business*, Houghton Mifflin Company, SAD
3. Alon, I., (2012), *Global Franchising Operations Management: Cases in International and Emerging Markets Operations*, FT Press, SAD
4. Alpeza, M., Erceg, A. (2013): *Franšiza – najčešća pitanja i odgovori*, CEPOR Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb
5. Anttonen, N., Tuunanen, M., Alon, I. (2005), *The International Business Environments of Franchising in Russia*, *Academy of Marketing Science Review*, (5), 1–18, Rusija
6. Bond, R., (2004), *R. Bond's Bond's Franchise Guide*, 14th Annual Edition, Sourcebook Publications, SAD
7. Barković, I., Erceg A., (2008), *The Role of Franchise in the SME Sector Development: Croatian Experience, Proceedings of 1st International Conference „Valis Aurea“ focus on: Regional Development*. Vienna, Austria: Denona d.o.o., str. 41-45
8. Boroian, D. D., Boroian, P. J., (1987), *The Franchise Advantage - Make it work for you*, National Bestseller Corp - Francor Inc.. Dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/53079322.pdf>
9. Boroian, D. D., Callaway, L. P. (2008), *Franchising Your Business – An Owner's Guide to Franchising As A Growth Option*, Francorp Publication, SAD
10. Byars L. L., Rue, L. W. i Zahra, S. A. (1996). *Strategy in a Changing Environment*, Irwin.
11. Daszkowski, D. (2021). *Zahtjevi za otvaranje franšize McDonald's*, Unitinal, dostupno na <https://hr.unitinal.com/zahtjevi-za-otvaranje-fransize-mcdonalds/> (pristupljeno: 15.08.2021.)
12. Golja, T., Paušić, M., (2012), *New Challenges in Corporate Governance: Linking M&A and Social Responsibility*, *Information Management and Business Review*, Vol. 4 (7), str. 379-390
13. Keup, E. J., (2000), *Franchise Bible – How to buy a franchise or franchise your own business*, 4th edition, Oasis press, SAD

14. Kukec, Lj., (2012), *Franšiza u Hrvatskoj*, predavanje na 7. Međunarodnom franšiznom forumu FIP 2012. – Franšiznim poslovanjem do stvaranja novih radnih mjesta i stjecanja iskustva, 06. 06. 2012., Zagreb
15. Kourdi, J., (2003), *Business Strategy – A Effective Guide to Effective Decision-making*, The Economist – Profile books, Velika Britanija
16. Longenecker, G.J., Moore, W.C. (1991), *Small Business Management*, Eighth edition, Southwestern Publishing Co., Cincinnati, 1991.
17. McDonald's franchise, URL:  
<https://www.franchisedirect.com/foodfranchises/mcdonalds-franchise-07030/ufoc/>  
 (pristupljeno: 15.08.2021.)
18. Mahaček, D. (2013), *Ulaganje u poslovanje putem franšize*, pregledni članak, Zagreb
19. Matić, B. (2004), *Vanjskotrgovinsko poslovanje*, Sinergija, Zagreb
20. Root, F. R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books,
21. Rupčić, N. (2018), *Internacionalizacija poslovanja na temelju franšiznog modela: primjer franšize surf'n fries*, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Šibenik
22. Zelenika, R. (2000), *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet, Rijeka