

# Izazovi franšiznog poslovanja

---

Šimić, Matej

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:953205>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-03**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij *Marketing*

Matej Šimić

**IZAZOVI FRANŠIZNOG POSLOVANJA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij *Marketing*

Matej Šimić

## **IZAZOVI FRANŠIZNOG POSLOVANJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Teorija i politika razvoja poduzetništva**

Ime i prezime: Matej Šimić

e – mail: [matej.simic18@gmail.com](mailto:matej.simic18@gmail.com)

Mentorica: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study *Marketing*

Matej Šimić

## **CHALLENGES OF FRANCHISE BUSINESS**

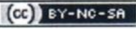
Graduate paper

Osijek, 2024.

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

## 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 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor 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:** Matej Šimić

**JMBAG:** 0010231444

**OIB:** 95594852931

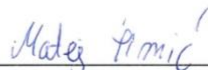
**e-mail za kontakt:** matej.simic18@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij, smjer Marketing

**Naslov rada:** Izazovi franšiznog poslovanja

**Mentorica rada:** prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 17. lipnja 2024. godine

Potpis  \_\_\_\_\_

## **Izazovi franšiznog poslovanja**

### **SAŽETAK**

Franšiza je oblik poduzetništva u kojem primatelj i davatelj franšize potpisuju franšizni ugovor kojim se javno definiraju obveze i prava svakog od njih te kojim se obvezuju na zajedničku suradnju u određenom vremenskom razdoblju. Predmet diplomskog rada su izazovi franšiznog poslovanja, a cilj diplomskog rada je objasniti pojam franšize, istaknuti prednosti i nedostatke ovog oblika poduzetništva te prikazati izazove s kojima se susreću sudionici u franšiznom poslovanju kroz praktičan primjer. U teorijskom dijelu rada, osim što se definiraju poduzetništvo i franšiza navode se neki od izazova koji su kroz godine uočeni u franšiznom poslovanju. To su: izgradnja stabilne infrastrukture, financiranje franšize, održavanje stabilnosti brenda, komunikacija između davatelja i primatelja franšize, fluktuacija zaposlenika, dugotrajni proces dobivanja odobrenja u poslovanju, osjećaj manjka autonomije kod primatelja franšize i složenost izlazne strategije. U praktičnom dijelu rada, nakon provedenog intervjua s Tomislavom Jurkovićem, vlasnikom franšiznog centra Tinker Labs Belišće – Valpovo navode se izazovi koji se javljaju u franšiznom poslovanju Tinker Labsa. Na temelju provedenog istraživanja u radu se konstatira kako su izazovi neizostavni dio poslovanja svake franšize, ali da o tome koliko i hoće li izazovi utjecati pozitivno ili negativno na poslovanje franšize uvelike ovisi o stavu primatelja franšize kao i o odnosu koji primatelj i davatelj franšize imaju.

**Ključne riječi:** franšiza, poduzetništvo, poduzetnik, primatelj i davatelj franšize, Tinker Labs

## **Challenges of franchise business**

### **ABSTRACT**

A franchise is a form of entrepreneurship in which the recipient and the franchisor sign a franchise agreement that publicly defines the obligations and rights of each of them and commits them to joint cooperation for a certain period of time. The subject of the thesis is the challenges of franchise business, and the goal of the thesis is to explain the concept of franchise, highlight the advantages and disadvantages of this form of entrepreneurship, and show the challenges faced by participants in franchise business through a practical example. In the theoretical part of the work, in addition to defining entrepreneurship and franchising, some of the challenges that have been observed in franchise business over the years are listed. These are: building a stable infrastructure, financing the franchise, maintaining brand stability, communication between the franchisor and the franchisee, employee turnover, the lengthy process of obtaining business approval, the franchisee's sense of lack of autonomy, and the complexity of the exit strategy. In the practical part of the work, after an interview with Tomislav Jurković, the owner of the franchise center Tinker Labs Belišće - Valpovo, the challenges that arise in the franchise business of Tinker Labs are listed. Based on the research carried out in the paper, it is concluded that challenges are an indispensable part of the business of every franchise, but that how much and whether the challenges will have a positive or negative effect on the business of the franchise largely depends on the attitude of the franchisee as well as on the relationship between the franchisee and the franchisor.

**Key words:** franchise, entrepreneurship, entrepreneur, franchisee and franchisor, Tinker Labs

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Poduzetništvo .....</b>	<b>3</b>
2.1. Definicija poduzetništva, poduzetnika i poduzeća.....	3
2.2. Općenito o poduzetništvu i poduzetnicima.....	5
<b>3. Franšiza .....</b>	<b>7</b>
3.1. Razvoj franšize.....	7
3.2. Definicija franšize .....	9
3.3. Koncept i obilježja franšize.....	10
3.4. Vrste franšize .....	18
3.5. Prednosti i nedostaci franšize .....	20
<b>4. Franšiza – izazovi u poslovanju.....</b>	<b>22</b>
4.1. Najčešći izazovi u franšiznom poslovanju .....	22
4.2. Prijedlozi za rješavanje izazova u franšiznom poslovanju .....	28
<b>5. Izazovi franšize na primjeru Tinker Labs Belišće- Valpovo .....</b>	<b>32</b>
5.1. Metodologija istraživanja .....	32
5.2. Tinker Labs .....	32
5.2.1. Razvoj Thinker Lab franšize .....	32
5.2.2. Koncept i ponuda Tinker Labs franšize .....	34
5.2.3. Tinker Lab franšiza danas.....	37
5.3. Intervju – Tomislav Jurković, Tinker Labs.....	37
<b>6. Rasprava.....</b>	<b>43</b>
<b>7. Zaključak.....</b>	<b>45</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>47</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>50</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>51</b>
<b>Prilozi .....</b>	<b>52</b>



## 1. Uvod

Franšiza je poslovni model u kojem se prakticira odnos između davatelja franšize i primatelja franšize. U ovom odnosu davatelj franšize s primateljem franšize dijeli svoja znanja, imidž, uspjeh, proizvodnju i marketing, a primatelj franšize plaća davatelju franšize određenu naknadu za sve što mu isti pruža. Prilikom otvaranja franšize potrebno je provesti detaljno istraživanje tržišta, upoznati ciljne kupce te poduzetnici moraju biti svjesni vlastitih mogućnosti, odnosno ograničenja. Franšiza je često viđen oblik poslovanja u svijetu, a neke od najpoznatijih franšiza u svijetu su McDonald's, Subway i Burger King. Franšiza, kao i svaki drugi oblik poduzetništva, sa sobom nosi određene pogodnosti i izazove za sve koji sudjeluju u franšiznom poslovanju. Neke od pogodnosti za davatelje franšize su: brzo širenje poslovanja, korištenje znanja primatelja franšize na novim tržištima i dobivanje novčane naknade za korištenje franšize. Neke od pogodnosti za primatelje franšize su: korištenje provjereno uspješnog poslovnog modela, korištenje poznatog brenda te pomoć prilikom treninga i savjetovanje kroz poslovanje.

Dio poduzetnika često se odlučuje na franšizni oblik poslovanja zato što vjeruju da je to najjednostavniji način za pokretanje poslovanja i zarađivanje novca. Ono čega nisu svjesni je to da se i davatelj i primatelj franšize na dnevnoj bazi susreću s brojnim poslovnim izazovima. Naime, svaki oblik poduzetništva, bilo da se radi o obiteljskom poduzeću ili franšizi sa sobom nosi određene prednosti i nedostatke te dolazi sa određenom dozom rizika i izazova. U ovom diplomskom radu, fokus je na izazovima u franšiznom poslovanju. Neki od izazova s kojima se susreću davatelji i primatelji franšize su: izgradnja stabilne infrastrukture, financiranje franšize, održavanje stabilnosti brenda, komunikacija između davatelja i primatelja franšize, fluktuacija zaposlenika, dugotrajni proces dobivanja odobrenja u poslovanju, osjećaj manjka autonomije kod primatelja franšize, složenost izlazne strategije, itd. Kako bi se izazovi u franšiznom poslovanju uspješno riješili potrebna je suradnja između davatelja i primatelja franšize.

Svrha rada je istražiti franšizu kao oblik poduzetništva. Ciljevi rada su objasniti koncept franšize iz teorijske perspektive i prikazati franšizu kao oblik poduzetništva na izabranom primjeru Tinker Labs. Rad je podijeljen u dva dijela – teorijski dio i praktični (empirijski dio). U teorijskom dijelu rada koriste su sljedeće opće znanstvene metode: metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije, metoda kompilacije i metoda intervjuiranja. Metoda analize koristi se za raščlanjivanje

složenih pojmova i zaključaka vezanih za franšizu na jednostavnije dijelove. Metoda sinteze koristi se za spajanje, odnosno sastavljanje jednostavnih misaonih tvorevina vezanih za franšizu u složenije. Metoda deskripcije koristi se za opisivanje izazova s kojima se davatelji i primatelji susreću u franšiznom poslovanju. Metoda kompilacije koristi se za preuzimanje i povezivanje rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno zapažanja i zaključaka do kojih su kroz godine došli različiti autori (Zelenika, 1998). Praktični dio rada temelji se na pojednostavljenoj studiji slučaja pri čemu je izabrano poduzeće Thinker Labs. Podaci o poduzeću prikupljeni su metodom intervjua s vlasnikom franšize..

Rad je strukturiran u sedam poglavlja. Prvo poglavlje obuhvaća predmet, ciljeve, svrhu i metode istraživanja. U drugom poglavlju naglasak je na poduzetništvu, poduzetnicima i poduzećima. Treće poglavlje bavi se franšizom, od njezinog razvoja sve do isticanja njezinih prednosti i nedostataka. U četvrtom poglavlju raspravlja se o izazovima franšiznog poslovanja te kako ih potencijalno riješiti. Peto poglavlje predstavlja praktični dio koji prikazuje uspješni primjer franšize Tinker Labs. U šestom poglavlju osvrće se na teorijski i praktični dio rada te se iznose smjernice za poticanje razvoja franšize u Republici Hrvatskoj. Sedmo poglavlje je zaključno.

## **2. Poduzetništvo**

U sljedećim poglavljima fokus je na poduzetništvu – definira se poduzetništvo i navodi se najvažnije vezano za poduzetništvo i poduzetnike.

### **2.1. Definicija poduzetništva, poduzetnika i poduzeća**

U ovom poglavlju definiraju se poduzetništvo, poduzetnik i poduzeće. Prije nego se navedu definicije poduzetništva i poduzetnika koje su autori dali kroz godine potrebno je istaknuti da se pojam poduzetništva koristi više od dva stoljeća, ali do danas nije postignut konsenzus oko univerzalno prihvaćene definicije poduzetnika i poduzetništva (Barković, 2009).

Buble i Kružić (2006) na poduzetništvo gledaju kao na sposobnost da se pokrene i provede određena akcija te poduzimaju aktivnosti sa svrhom postizanja željenog cilja i to sve dok je poduzetnik spreman boriti se sa svim preprekama i preuzeti rizik i neizvjesnost koji dolaze s poduzetništvom na sebe. Barković (2009) navodi da se na poduzetništvo može gledati kao na dinamični proces koji pojedinac započinje i kojim pojedinac upravlja kako bi na najbolji mogući način iskoristio ekonomsku inovaciju za stvaranje nove vrijednosti na tržištu.

Škrtić i Mikić (2011: 01) navode da je poduzetništvo „ukupnost poduzetnikovih inovacijskih, organizacijskih, usmjeravajućih, upravljačkih i nadzornih sposobnosti“. Hisrich i sur. (2011: 08) poduzetništvo definiraju kao „proces stvaranja nečeg novog pod pretpostavkom rizika i nagrada“. Poduzetništvo je prema Ercegu i Orbanu (2020) proces kroz koji se prepoznaje prilika, prikupljaju sredstva za realizaciju prepoznate prilike te stvara i raspodjeljuje novostvorena vrijednost. Osoba koja ima ključnu ulogu u poduzetništvu je poduzetnik zato što isti na sebe preuzima sav rizik u poslovanju.

Poduzetnik je osoba koja stvara posao ili proizvod, upravlja resursima i na sebe preuzima rizik s ciljem ostvarenja profita (Buble i Kružić, 2006 prema Gatewood, 1995). Hisrich i sur. (2011) na poduzetnika gledaju kao na inovatora koji preuzima rizik na sebe s namjerom da započne nešto novo i jedinstveno. Iveković (2011) poduzetnika vidi kao pravnu ili fizičku osobu koja se odlučuje poslovati na vlastiti rizik te isporučuje dobra ili usluge s ciljem postizanja zarade. Isti autor navodi

i da poduzetnici djeluju na tržištima koja su izuzetno visoko neizvjesna te na kojima vladaju neizvjesne prilike koje se gotovo svakodnevno i značajno mijenjaju.

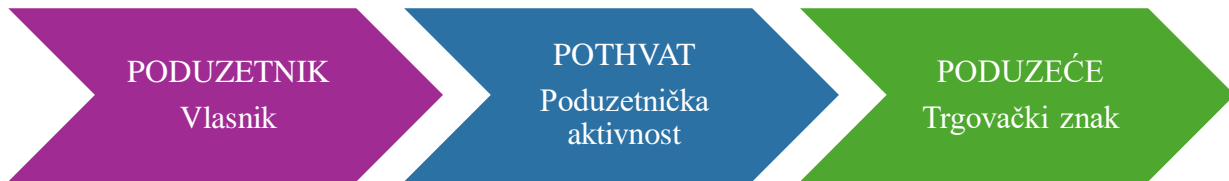
Zekić (2007) ističe da su poduzetnici osobe koje, s naglaskom na suvremene uvjete ubrzanog tehnološkog razvoja i promjena koje se događaju u okruženju, svojim znanjima i vještinama smanjuju rizik u poslovanju i povećavaju dobit svima uključenima u poslovanje poduzeća. McClelland (1961) navodi da poduzetnici moraju posjedovati sljedećih šest osobina: inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, postavljanje ciljeva i odgovornost (Buble i Kružić, 2006: 47). Iz prethodnoga se vidi da poduzetnici moraju raspolagati sa različitim znanjima i vještinama kako bi poduzeće opstalo na tržištu i ostvarilo dobit. Naime, poduzetnici zaista poduzimaju različite aktivnosti i usmjeravaju svoju pozornost na ulaganje u resurse, iskorištavanje i kombiniranje resursa, istraživanje i širenja na nova tržišta, stvaranje i proizvodnju proizvoda, osmišljavanje i pružanje usluga, komunikaciju s potrošačima, upoznavanje s novim tehnologijama i primjenu istih u poslovanju te vjeruju dovoljno u sebe i svoju poduzetničku ideju da nikad ne odustaju od sebe i svoje vizije.

Nadalje, Zekić (2007) poduzeće definira kao gospodarski organiziranu pravnu cjelinu odnosno zajednicu koju čine ljudi i imovina određene vrijednosti te zajednicu u kojoj se kombiniraju raspoloživi ograničeni resursi proizvode različiti proizvodi i pružaju različite usluge za tržište s ciljem stvaranja dodatne vrijednosti za poduzetnika i potrošače. Poduzeće se može definirati i kao „gospodarska, tehničko – tehnološka, ljudska, organizacijska i pravna cjelina koja rabi i kombinira odgovarajuće inpute, stvarajući proizvod i usluge namijenjene tržištu s ciljem stvaranja profita, ali i ostvarenja drugih ciljeva“ (Škrtić i Mikić, 2011: 121 prema Jelavić, 1995: 58).

Definicije poduzetništva, poduzetnika i poduzeća ukazuju na to koliku vrijednost isti imaju za funkcioniranje svijeta i razvoj društva. Poduzetnici su ti koji kroz poduzetništvo i vlastita poduzeća pokreću svijet, donose promjene i pomažu društvu da se razvije. Bez kreativnosti, inovativnosti i neustrašivosti poduzetnika svijet se nikada ne bi razvio ni izgledao ovako kako izgleda danas. Upravo prethodno glavni je razlog zašto treba poticati poduzetnike i poduzetništvo da se odvaži i odluči na ulazak u poduzetništvo.

## 2.2. Općenito o poduzetništvu i poduzetnicima

Do nastanka poduzeća dolazi tako što se pojedinac ili nekoliko osoba odluče pokrenuti poduzetnički pothvat, odnosno provoditi poduzetničke aktivnosti kako bi se pokrenulo poduzeće koje će se prema svojstvima razlikovati od postojećih na tržištu i koje će potrošačima ponuditi proizvode/ usluge kojima će isti zadovoljiti vlastite potrebe i želje. Kako dolazi do pokretanja poduzeća prikazano je na slici 1.



**Slika 1.** Pokretanje poduzeća

Izvor: izrada autora prema Zekić (2007: 05)

Poduzetničko ponašanje koje posjeduju poduzetnici obuhvaća sljedeće (Buble i Kružić, 2006: 08 prema Drucker, 1992: 34):

- „traganje za promjenama,
- reagiranje na promjene,
- korištenje promjena kao povoljnih prilika“.

S prethodnim se slažu Buble i Kružić (2006) koji navode da su tri ključna elementa koja definiraju poduzetnike: želja za povećavanjem bogatstva, namicanje vrijednosti i preuzimanje rizika na sebe. Prethodno ukazuje na to da poduzetnici ne samo tragaju za promjenama već su i pokretači promjena kojima žele promijeniti i unaprijediti svijet.

Zekić (2007) ističe da je suština poduzetništva u kontinuiranom kombiniranju i usmjeravanju resursa kojima poduzetnik i poduzeće raspolažu kako bi se ostvarila buduća očekivanja u poslovanju. Odrednice suvremenog poduzetništva su (Buble i Kružić, 2006: 10):

- „profitno orijentiran pothvat,

- dinamičnost i inovativnost,
- neizvjesnost,
- rizik,
- anticipiranje promjena,
- prosuđivanje i odlučivanje,
- korištenje resursa,
- radost kreacije“

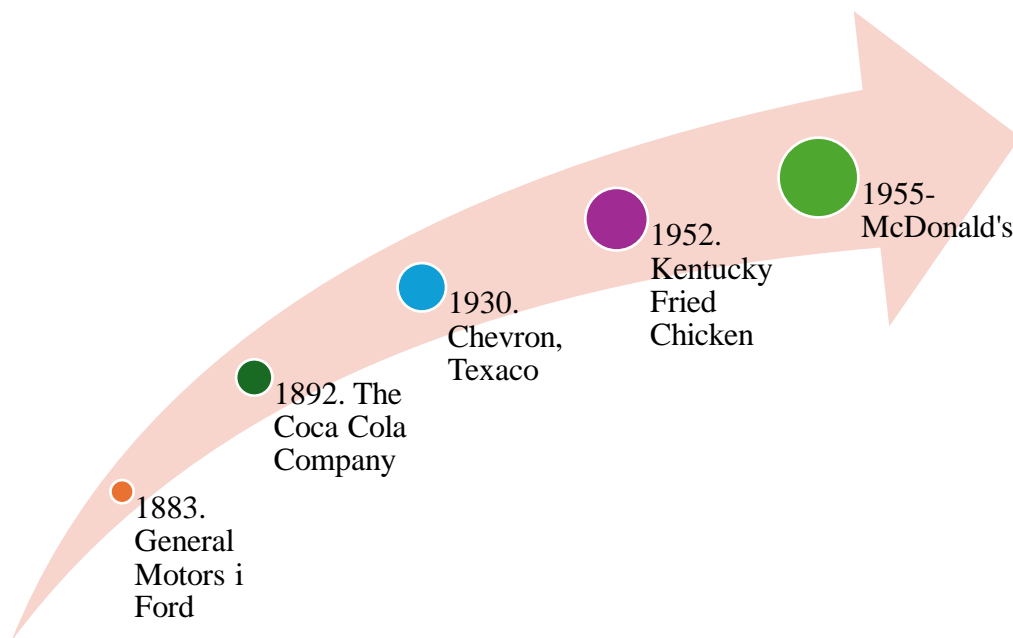
Iz prethodnoga se uočava da je poduzetništvo danas složen proces kroz koji uspjeh mogu doživjeti osobe koje, prije svega, vjeruju u sebe i spremno preuzimaju rizik na sebe te imaju razvijene komunikacijske, organizacijske, poslovne i digitalne vještine i znaju kako iste iskoristiti u svrhu ostvarivanja poslovnih ciljeva koje zacrtaju. Naravno, uspjeha u poduzetništvo nema bez jasne vizije poduzetnika, misije koja je realna i ciljeva koji su ostvarivi.

### **3. Franšiza**

U svijetu danas postoji puno primjera franšiznog modela poslovanja. U svrhu boljeg razumijevanja široke raširenosti franšiza u svijetu, u sljedećim poglavljima, pomoću sekundarnih podataka, prikazuje se razvoj franšize, definira se franšiza, objašnjava se koncept franšize, navode se obilježja franšize i vrste franšiza, osvrće se na prednosti i nedostatke franšize te se navode primjeri franšize u Hrvatskoj i svijetu.

#### **3.1. Razvoj franšize**

Počeci franšize sežu još do srednjeg vijeka kada su vladari prenosili određene beneficije na odabrane pripadnike nekog društva. Tarbutton je 1986. godine kao primjer prvog franšiznog koncepta naveo vozače rikši u Kini 200 godine prije Krista – vozači su imali pravo na određene rute za prijevoz ljudi (Erceg, 2013). Nadalje, jedan od najstarijih primjera franšize je iz 18. stoljeća kada je engleskim zakonom obuhvaćeno uvođenje strožih uvjeta u vezi davanja licenci za točenje piva u krčmama na području Velike Britaniji. Franšizam koji je danas poznat i prakticira se u svijetu počeo se prakticirati krajem 19. stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama, a pravi zalet i ekspanziju doživio je nakon Drugog svjetskog rata (Škrtić i Mikić, 2011). Na slici 1. prikazan je razvoj franšize u 19. i 20. stoljeću.



**Slika 2.** Razvoj franšize u 19. i 20. stoljeću

Izvor: izrada autora prema Erceg (2017: 11)

Kao što je vidljivo iz slike 1. razvoju franšize u 19. i 20. stoljeću uvelike je doprinijelo nekoliko poduzeća koja su kroz svoje poslovanje omogućila razvoj franšiznog poslovanja. Još 1883. godine General Motors i Ford sklopili su franšizne ugovore s neovisnim poduzetnicima koji su prodavali njihove automobile krajnjim kupcima te istima nudili usluge održavanja automobila; 1892. godine The Coca Cola Company sklopila je ugovor o otvaranju punionica u kojima se punila Coca Cola; 1930. godine Chevron i Texaco sklopili su konverzijsku franšizu; 1952. godine Kentucky Fried Chicken pretvorio je zatvorene benzinske pumpe u restorane brze hrane; a 1955. godine McDonald's je otvorio svoj prvi restoran brze hrane.

Od autora koji su među prvima primijetili širenje franšize i doprinos franšize razvoj svijeta bili su autori Castrogiovanni i Justis koji su još 1998. godine uočili da je franšizni model poslovanja izuzetno raširen svijetu i naveli da je to jedan od najbrže rastućih poslovanja u globalnoj ekonomiji (Erceg i Orban, 2020).

Iz svega navedenog u ovom poglavlju može se zaključiti da su kroz godine različiti poduzetnici svjesno primjenjivali franšizni model poslovanja u različitim industrijama te su time omogućili razvoj istoga.



### 3.2. Definicija franšize

Poduzetnici, nakon što se odluče pokrenuti poslovni poduhvat mogu birati između nekoliko različitih mogućnosti, a te mogućnosti, između ostaloga, su: pokretanje vlastitog poduzeća, kupovina postojećeg poduzeća, nasljeđivanje obiteljskog poduzeća ili franšiza. U ovom radu naglasak je na franšizi. Riječ „franšiza“ dolazi od normansko – francuske riječi „franchise“ koja je izvedenica francuske riječi „frank“ koja u prijevodu znači čovjek koji je slobodan nešto raditi. Također, važno je istaknuti da u engleskom jeziku riječ „franchise“ znači oslobođenje od zabrane, dozvola ili privilegija kojom se pravnom subjektu daje pravo na korištenje nečega što inače ne bi mogao koristiti (Erceg, 2013).

Kako se poslovni model franšiza kroz godine javljao diljem svijeta, kroz vrijeme su se pojavile i različite definicije franšize. Među najpoznatijim definicijama franšize može se izdvojiti ona autora Bororian i Boroian koji su 1987. godine franšizni poslovni model opisali kao model u kojem poduzeće (davatelj franšize) licencira svoje trgovačko ime (brend) i svoj način rada (poslovni sustav) pojedincu ili grupi osoba (primatelju franšize) koji se slaže i obvezuje da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (ugovor o franšizi). Davatelj franšize obvezuje se da će primatelju franšize pružati podršku u poslovanju, a primatelj franšize obvezuje se da će davatelju franšize plaćati početnu pristojbu i pristojbu za poslovanje kao i za korištenje imena i načina poslovanja (Erceg, 2017). Gillis i Castrogiovanni (2012) franšizu definiraju kao poslovni odnos koji je utemeljen na licenciranom sporazumu koji spajaju dva neovisna poduzeća.

Schweiger i sur. (2020) franšiznu mrežu definiraju kao mrežu koja obuhvaća pravno neovisne organizacije koje surađuju kako bi zajedno iskoristile zajedničku imovinu, odnosno plan davatelja franšize za pružanje proizvoda ili usluga krajnjim kupcima (Rončević i Buić, 2023). International Franchise Association franšizu definira kao trajan odnos između davatelja franšize (franšizora) i primatelja franšize (franšizanta) u kojem se ukupna suma svih znanja, imidža, uspjeha, proizvodnje i marketinških tehnika franšizora daje franšizantu koji za iste plaća određenu naknadu (Škrtić i Mikić, 2011).

Webber je 2013. godine naveo da je franšiza ugovorni odnos u kojem sudjeluju davatelj i primatelj franšize. U ovom odnosu davatelj franšize daje pravo primatelju franšize da upravlja neovisnim

poduzećem pod imenom i brendom davatelja franšize te mu kroz franšizni ugovor daje privilegirano znanje koje je nastalo kao rezultat iskustva davatelja franšize tijekom poslovanja istoga što neiskusnom primatelju franšize omogućuje uspostavljanje uspješnog poduzeća pod brendom davatelja franšize (Erceg, 2017). Kukec i sur. (2021) ističu da se franšizni odnos temelji na prijenosu know – howa, poslovnih tajni, specifičnih procedura i mentorstvu od strane davatelja franšize u zamjenu za financijsku kompenzaciju.

Iz navedenih definicija franšize može se zaključiti da je franšizni poslovni model izvrsno razrađen tako da svi sudionici u istom uživaju određene beneficije. Također, može se uočiti da se, prije nego stupe u poslovni odnos, i primatelj i davatelj franšize moraju detaljno upoznati sa svim aspektima franšiznog poslovnog modela. Što su više sve strane uključene i upoznate s franšiznim poslovnim modelom to će iste moći postići bolji uspjeh u poslovanju na tržištu.

### **3.3. Koncept i obilježja franšize**

U prethodnom poglavlju navedene su definicije franšize, a u ovom poglavlju naglasak se stavlja na koncept i obilježja franšize. Prvenstveno, potrebno je napraviti pregled razlika između tradicionalnih poduzeća i franšiznog poduzeća. U tablici 1. prikazane su osnovne razlike između tradicionalnih i franšiznih poduzeća.

**Tablica 1.** Osnovne razlike između tradicionalnih i franšiznih poduzeća

TRADICIONALNO PODUZEĆE	FRANŠIZNO PODUZEĆE
Jedan centar	Više centara
Centralizirano znanje	Znanje spremno za korištenje na tržištu
Neovisne jedinice	Međuovisne jedinice
Vertikalna integracija	Višestruka udruženja
Uniformna struktura	Različita struktura
Naglasak na efikasnosti	Naglasak na fleksibilnosti

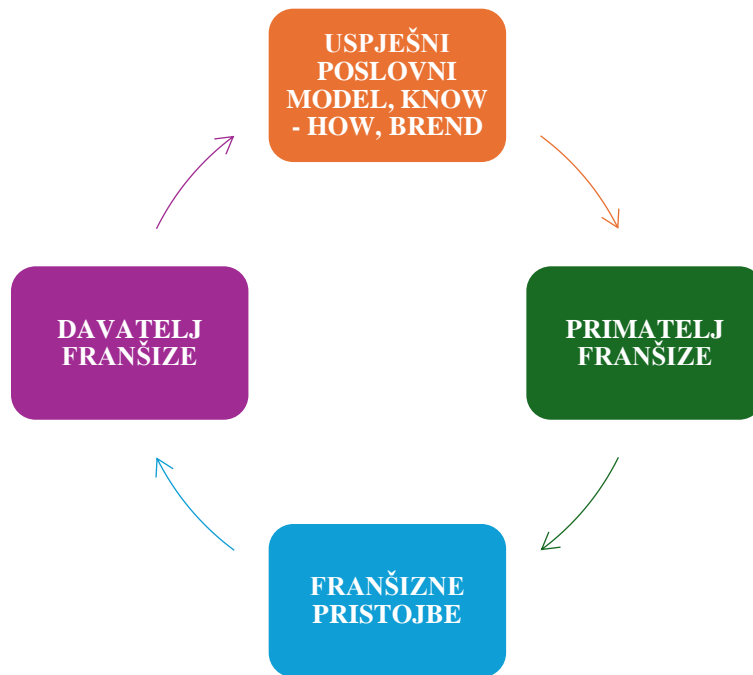
Izvor: izrada autora prema Erceg (2017: 119); Lashley (2000: 99)

Iz tablice 1. vidljivo je da se tradicionalna poduzeća i franšizna poduzeća uvelike razlikuju, a najveće razlike leže u tome što su franšizna poduzeća fleksibilna, potiču međusobnu suradnju među poslovnim jedinicama, rado međusobno dijele znanja i ovise jedne od drugima što nije slučaj u tradicionalnim poduzećima koja su „kruta“, poštuju, odnosno slijede pravila, imaju striktnu strukturu u poslovanju i cjelokupno poslovanje je usmjereno na jedno mjesto.

Franšiza je ugovor koji je sklopljen između dvije strane i obuhvaća sljedeće (Beshel, 2000):

- pravo da osoba ili grupa ljudi (primatelji franšize na tržište izađu s proizvodom ili uslugom pod zaštitnim znakom ili trgovačkim imenom drugog poduzeća (davatelj franšize),
- primatelju franšize daje pravo da izađe na tržište proizvoda ili usluge koristeći operativne metode davatelja franšize,
- primatelja franšize obvezuje na plaćanje naknade davatelju franšize za posjedovanje prethodno navedenih prava,
- davatelja franšize obvezuje na pružanja prava i podrška primateljima franšize.

Nakon što je objašnjena razlika između tradicionalnih i franšiznih poduzeća, u nastavku, na slici 2. prikazan je koncept franšize.



**Slika 3.** Koncept franšize

Izvor: izrada autora prema Erceg (2017: 16)

Iz slike 2. vidljivo je kako funkcionira franšizni model. Ukratko, davatelj franšize daje poslovni model, znanja, vještine i brend koji je izgradio primatelju franšize koji se putem ugovora o franšizi obvezuje da će plaćati pristojbu i poštovati određena pravila poslovanja koja je nametnuo davatelj franšize. Erceg (2017) ističe kako originalnost franšiznog modela poslovanja leži u tome što isti omogućuje jednom poduzeću realizaciju lanca prodajnih mjesta na kojima je svaki član prodajnog lanca neovisan o osnivaču lanca, odnosno davatelju franšize, ali je ugovorno i ekonomski povezan s njim.

Welsh i sur. (2006) ističu da su u franšiznom modelu poslovanja lokalni franšizni partneri upoznati s političkim i kulturalnim različitostima te u franšizni model donose bogato znanje o lokalnim običajima, uvjetima na tržištu, potencijalnim poslovnim partnerima, imaju iskustvo u industriji i upoznati su s ponašanjem potrošača (Bobek i sur., 2019).

Franšizni poslovni model najčešće se koristi u proizvodnji i plasmanu bezalkoholnih pića, brze hrane, modnoj industriji i posredničkim uslugama. Primatelji franšize moraju biti sposobni kontinuirano se prilagođavati novim uvjetima poslovanja na tržištu, a franšizni odnos može prijeći u partnerstvo (Rupčić i Pezdevšek, 2018). Kako bi se bolje razumjelo tko može biti davatelj, a tko primatelj franšize u tablici 2. prikazani su davatelji i primatelji franšize.

**Tablica 2.** Davatelji i primatelji franšize

DAVATELJI FRANŠIZE	PRIMATELJI FRANŠIZE
Vlasnici velikih javnih ili privatnih poduzeća	Poduzetnici u fazi rasta
Bivši primatelji franšize koji su prerasli svoje davatelje i kupili poduzeća	Poduzetnici početnici
Velika multinacionalna poduzeća	Nezaposlene osobe
	Zaposlene osobe koje žele promijeniti svoj trenutni posao

Izvor: izrada autora prema Erceg (2017: 20)

Iz tablice 2. vidljivo je da davatelj i primatelj franšize može biti bilo tko. Davatelji franšiza najčešće su osobe koje proizvode ili prodaju poznate brendove, koriste vlastitu razvijenu metodu prodaje, koriste određeni opseg različitih proizvoda ili znaju kako prenijeti vlastiti načina rada na druge. Primatelji franšize su osobe koje žele napraviti promjenu i žele osigurati vlastitu poslovnu budućnost.

Kotler i Keler 2006. godine su istaknuli da se franšize imaju sljedeće tri karakteristike (Baresa i sur., 2017: 283): davatelj franšize posjeduje žig koji licencira primatelju franšize od kojeg zauzvat dobiva novčanu naknadu, primatelj franšize plaća kako bi bio dijelom franšiznog sustava, davatelj franšize primatelju franšize daje pristup svom razrađenom, uspješnom poslovnom sustavu. Boroian i Callaway 2008. godine naveli su da se franšizni model temelji na sljedeća tri elementa (Erceg i Čičić, 2013: 324): 1) kada se nekome omogućuje korištenje vašeg imena, 2) kada se nekome omogućuje korištenje vašeg operacijskog sustava ili programa marketinga, 3) kada dobivate plaćanje u vidu pristojbe ili na početku ili tijekom trajanja ugovora.

Kao što je prethodno istaknuto davatelj i primatelj franšize potpisuju franšizni ugovor. Ugovorne obveze davatelja i primatelja franšize prikazane su u tablici 3.

UGOVORNE OBVEZE DAVATELJA FRANŠIZE	UGOVORNE OBVEZE PRIMATELJA FRANŠIZE
Primatelju franšize dati isključivo prava prodaje proizvoda/usluga u prodavaonici iz ugovora prema unaprijed dogovorenim uvjetima poslovanja	Prodaja proizvode/robu koji su nabavljeni od davatelja franšize
Ustupiti primatelju franšize pravo korištenja poslovnog znanja u svakodnevnom poslovanju	Korištenje prava i poštovati obveze iz franšiznog ugovora
Ustupiti primatelju franšize pravo korištenja robnog ili služnog žiga	Ne smije prodavati proizvode izvan ugovornog područja
Pružiti primatelju franšize cjelovitu tehničku i komercijalnu podršku u poslovanju	Ne smije se angažirati u sličnom načinu poslovanja izvan ugovornog područja za vrijeme trajanja ugovora ili najmanje tri godine nakon prestanka ugovora
Kontinuirano kontrolirati poslovanje prodavaonice primatelja franšize	Mora se maksimalno angažirati u prodaji roba i obavljanju usluga

Izvor: izrada autora prema Mahaček i Martinko Lihtar (2013: 604); Ćesić i sur. (2006); Lovrinić i sur. (2003)

Iz tablice 3. vidljivo je da se potpisivanjem franšiznog ugovora i primatelj i davatelj obvezuju da će poštovati određene ugovorne obveze. U svrhu uspješnog poslovanja i širenja franšiza od izuzetne je važnosti da primatelj i davatelj franšize poštuju ugovorne obveze i ponašaju se u skladu s istima. „Osnovna ugovorna obveza davatelja franšize je osiguranje licence (prava) kako bi postojao legalitet poslovanja za njegov brend uz kontinuiranu edukaciju vezanu za vođenje posla za vrijeme trajanja franšiznog ugovora. Nadalje, osnovna ugovorna obveza kupca franšize odnosi se na poštivanje ugovorenih pravila uz plaćanje franšizne naknade“ (Rončević i Buić, 2023:107).

Osnovne karakteristike svakog franšiznog sustava su (Erceg i Orban, 2020:59 prema Weber, 2013):

- vlasništvo nad brendom,
- licenca,
- struktura pristojbi
- ugovor o franšizi.

Vlasništvo nad brendom, žigom ili procesom proizvodnje veže se za znanjem korištenja istoga i goodwillom. Davatelj franšize odobrava pojedincu ili poduzeću licencu koja istom omogućuje razvoj i korištenje brenda, robnog žiga, ideje, patenta i opreme te informacija u svrhu maksimizacije poslovanja. Svaki primatelj franšize mora plaćati franšizne pristojbe kako bi dobio usluge i pomoć davatelja franšize za vrijeme trajanja ugovora o franšizi. Ugovor o franšizi sadrži ugovorne obveze i ugovorna prava za davatelja i primatelja franšize kojima je određen cjelokupni poslovni odnos između istih (Erceg, 2017).

Važno je navesti i da franšizno poslovanje obuhvaća nekoliko različitih propisa kao što su (Rončević i Buić, 2023: 105 prema Culi, 2019):

- „Propisi iz područja zaštite tržišnog natjecanja,
- Propisi iz područja trgovine,
- Propisi iz područja međunarodne trgovine i investicija,
- Propisi kojima se uređuju ugovorni odnosi (Zakon o obveznim odnosima),
- Propisi vezani uz zaštitu intelektualnog vlasništva, žiga i autorskih prava,
- Propisi direktno vezani uz franšizno poslovanje,
- Kodeksi etičkog poslovanja.“

O tome koliko će franšizni poslovni model biti uspješan uvelike odnos, odnosno suradnja između davatelja i primatelja franšize. Bez dobrog, otvorenog i suradničkog odnosa između davatelja i primatelja franšize franšizni sustav ne može dugoročno opstati ni biti uspješan. Davatelj franšize, prije svega, mora biti svjestan važnosti kontinuiranog učenja zato što bez kontinuiranog učenja rast franšize nije moguć. Pet faza u procesu učenja davatelja franšize prikazane su na slici 3.



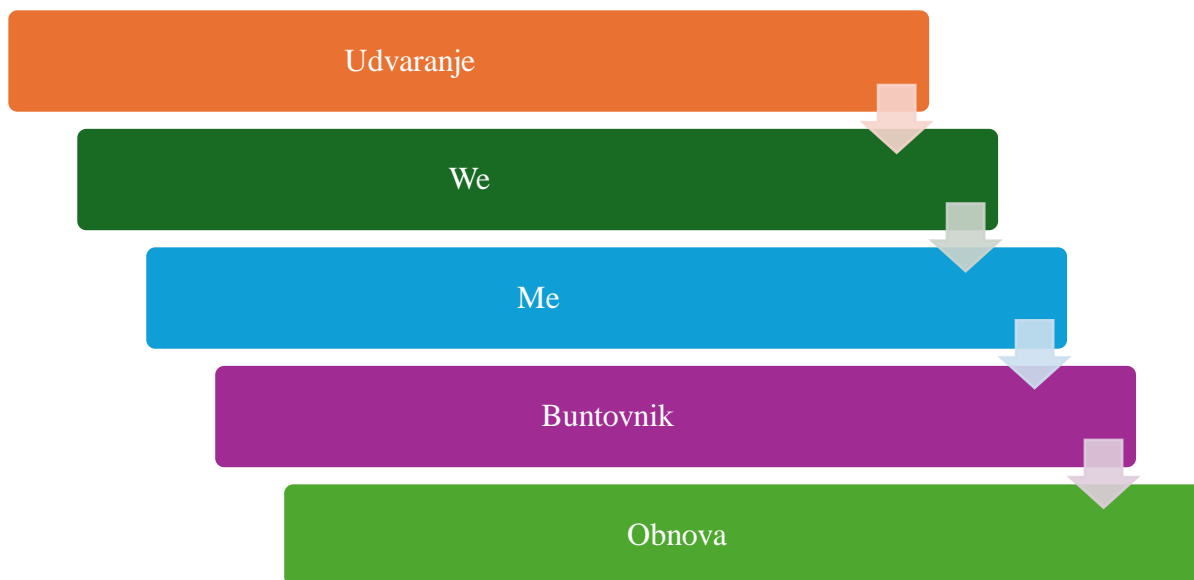
**Slika 4.** Pet faza u procesu učenja davatelja franšize

Izvor: izrada autora prema Erceg (2017: 21) prema Justis i Judd (2007)

Kao što je vidljivo na slici 3. proces učenja davatelja franšize može se podijeliti u pet faza. U prvoj fazi davatelj franšize je početnik koji se tek uči kako raditi. U drugoj fazi davatelj franšize je pripravnik koji vježba kako raditi. U trećoj fazi davatelj franšize je napredan te učinkovito obavlja poslove. U četvrtoj fazi davatelj franšize je majstor koji uči druge kako raditi. U petoj fazi davatelj franšize je profesionalac koji teži tome da postane najbolji mogući davatelj franšize primateljima franšiza (Erceg, 2017).

Kao što davatelji franšiza prolaze kroz određene faze tako i primatelji franšize prolaze kroz pet faza životnog ciklusa. Pet faza životnog ciklusa primatelja franšize prikazane su na slici 4.





**Slika 5.** Pet faza životnog ciklusa primatelja franšize

Izvor: izrada autora prema Erceg (2017: 21) prema Schreuder i sur. (2000)

Kao što je vidljivo na slici 4. primatelji franšize prolaze pet faza životnog ciklusa. Prva faza je faza udvaranja – u ovoj fazi obje strane uključene u franšizni odnos zadovoljne su istim. Druga faza je „we“ faza – u ovoj fazi javljaju se problemi, ali primatelj franšize još uvijek cijeni odnos koji ima uspostavljen s davateljem franšize. Treća faza je „me“ faza – u ovoj fazi primatelj franšize polako počinje preispitivati davatelja franšize zato što počinje smatrati da je uspjeh koji postiže u poslovanju isključivo njegova zasluga. Četvrta faza je faza buntovnik – u ovoj fazi primatelj franšize počinje izazivati davatelja franšize. Peta faza je faza obnove – u ovoj fazi primatelj franšize uviđa da je rješenje koje će zadovoljiti sve uključene strane u franšiznom odnosu ta da i primatelj i davatelj franšize nastave zajedno raditi kako bi uspjeli ostvariti daljnji rast sustava i poslovanja (Erceg, 2017).

Iz svega navedenom u ovom poglavlju uviđa se da je franšizni poslovni model složen i da je u funkcioniranje istoga uključeno nekoliko sudionika o čijoj suradnji uvelike ovisi uspjeh cjelokupnog franšiznog poslovanja. Prilikom ulaska u franšizu potrebno je detaljno se upoznati s vrstama franšiza i izabrati onu vrstu koje najbolje odgovara poduzetniku i onome čime se isti želi baviti. Upravo iz tog razloga u sljedećem poglavlju navest će se vrste franšiza koje postoje danas u svijetu.

### 3.4. Vrste franšize

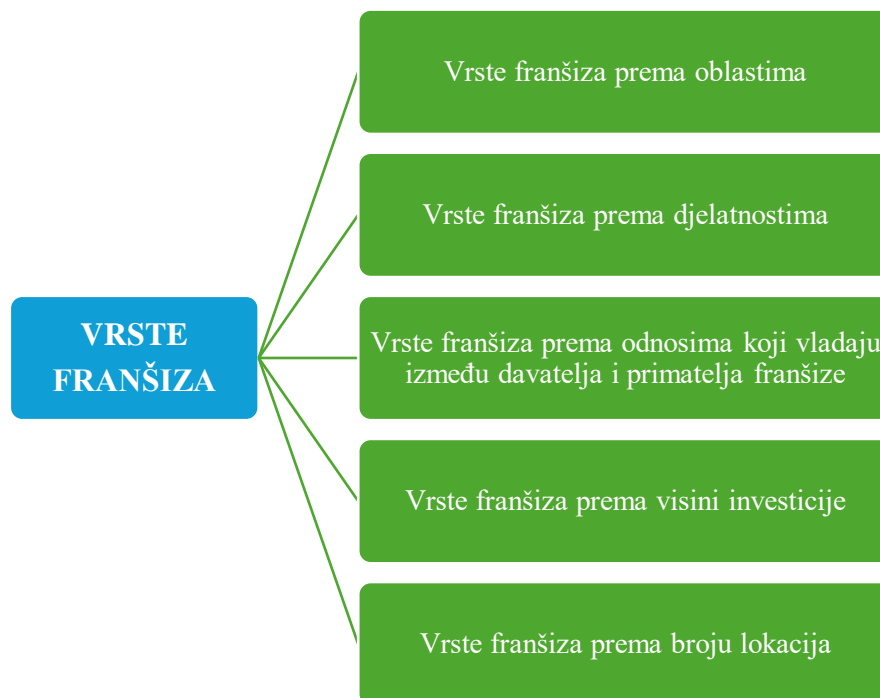
U ovom poglavlju navode se vrste franšiza. Postoji veliki broj franšiza koji se javlja u poslovnoj praksi, a najčešće se podjela franšiza vrši na temelju (Erceg, 2013:139):

- prijenosa načina poslovanja,
- odnosima između davatelja franšize i primatelja franšize,
- broja lokacija i prava primatelja franšize,
- veličini i razini potrebne investicije,
- resursima koji su potrebni za kupovinu franšize i tome koliko je primatelj franšize sposoban.

Ako se u obzir kao kriterij uzme odnos između davatelja i primatelja franšize, franšize se mogu podijeliti na sljedeći način (Rupčići Pezdevšek, 2018: 114 prema Lacković, 1999: 61-70):

- Proizvođač/proizvođač – odnos u kojem proizvođač finalnoga proizvoda može s primateljem franšize sklopiti ugovor o proizvodnji i prodaji istih proizvoda ili proizvodnji sastavnih komponenti ili može ugovoriti proizvodnju nekih proizvoda iz cjelokupnoga asortimana davatelja franšize.
- Proizvođač/veleprodaja – odnos u kojem davatelj franšize prodaje licencu za prodaju robe i pripadajućih usluga. Ovaj odnos se često javlja u industrije bezalkoholnih pića.
- Proizvođač/maloprodaja – odnos u kojem proizvođač licenčnim ugovorom daje pravo neovisnim maloprodavačima da prodaju robe i usluge. Najčešće se javlja kod benzinskih crpki i u automobilske industriji.
- Veleprodaja/maloprodaja – odnos u kojem veći broj primatelja franšize pokreće zajednički posao koji će postati davatelj franšize.

Na slici 5. prikazane su vrste franšiza.



**Slika 6.** Vrste franšiza

Izvor: izrada autora prema Erceg (2017: 25-34)

Kao što je vidljivo na slici 5. franšize se, ovisno o karakteristikama franšize, mogu podijeliti na pet vrsta. Prema obliku, franšize mogu biti: 1) maloprodaja, 2) franšiza u hotelijerstvu i turizmu, 3) franšiza na području osobnih i poslovnih usluga. Prema djelatnostima, franšize mogu biti: 1) Franšiza robe, 2) Franšiza usluga, 3) Industrijska ili proizvodna franšiza. Prema odnosima koji vladaju između davatelja i primatelja franšize, franšiza može biti: 1) proizvođač/maloprodaja, 2) proizvođač/veleprodaja, 3) Veleprodaja/maloprodaja, 4) Poslovni model franšize. Prema visini investicije, franšiza može biti: 1) menadžerska franšiza, 2) multifranšiza ili master franšiza, 3) franšizni kutak, 4) co – branding, 5) izvršna franšiza, 6) maloprodajna franšiza, 7) prodajna/distribucijska franšiza, 8) pokretne usluge. Prema broju lokacija, franšiza može biti: 1) franšiza jedne lokacije, 2) franšiza razvoja područja, 3) master franšiza (Erceg, 2017: 25-34). O razvijenosti franšiza najbolje govori činjenica da u svijetu postoji veliki broj tipova svake vrste franšiza što je i vidljivo iz prethodno navedene podjele franšiza.

Deset najpopularnijih industrija u kojima se naveliko prakticira franšizni model danas su (Beshel, 2000): industrija brze hrane, prodaja, automobilska industrija, restorani, gradnja i održavanje.

Iako postoji veliki broj franšiza u svijetu u ovom radu navest će se pobliže opisati dva osnovna tipa franšiza (Erceg, 2013:139 prema Sherman, 2003; Kukić, 2004; Shane, 2005): franšiza distribucije proizvoda i franšiza poslovnog formata. U franšizi distribucije proizvoda primatelj franšize proizvodi proizvod koji daje davatelju franšize te davatelj franšize licencira svoje trgovačko ime i logotip primatelju franšize, ali mu ne daje sustav za poslovanje. Ova vrsta franšize najčešće se koristi u industriji osvježavajućih pića automobila i kamiona. Primjer je Coca – Cola. U franšizi poslovnog formata primatelj franšize koristi se trgovačkim imenom i logotipom davatelja franšize te dobiva cjelokupni sustav za poslovanje i isporuku proizvoda/usluga od davatelja franšize. Svaka lokacija na kojoj se otvara franšiza ima isti ugođaj i izgled te okus hrane mora biti jednak. Primjer su McDonald's i Burger King.

### 3.5. Prednosti i nedostaci franšize

Potrebno je upoznati se i sa prednostima i nedostacima franšiznog poslovanja. Prednosti i nedostaci za primatelja i davatelja franšize prikazani su u tablici 4.

**Tablica 3.** Prednosti i nedostaci za primatelja i davatelja franšize

	DAVATELJ FRANŠIZE	PRIMATELJ FRANŠIZE
<b>PREDNOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencijal rasta</li> <li>- Mogućnost korištenja lokalnog znanja</li> <li>- Kontrola nad aktivnostima i poslovanjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poznati brend</li> <li>- Minimalizirani rizik</li> <li>- Uzajamnost</li> <li>- Povećana nabavna moć</li> <li>- Jednostavnije za financiranje</li> <li>- Ekskluzivno geografsko područje</li> </ul>
<b>NEDOSTACI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Smanjeno vlasništvo u poslovanju</li> <li>- Podjela profita</li> <li>- Skupo na početku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatak potpune kontrole</li> <li>- Pristojbe</li> <li>- Dugoročni odnos</li> <li>- Nedostatak fleksibilnosti</li> <li>- Rizik od lošeg publiciteta i posljedica za brend</li> </ul>

Izvor: izrada autora prema Erceg (2017: 44); Webber (2013: 40)

Osim prethodno navedenih prednosti za davatelja franšize mogu se istaknuti i sljedeće prednosti: korištenje financijskih resursa primatelja franšize, bolje upravljanje rastom i razvojem poslovanja, bolje korištenje uvjeta na lokalnim tržištima (primatelji franšize bolje su upoznati s lokalnim tržištima od davatelja franšize), veće uključivanja i motivacija zbog povećanja profita, podjela poslovnog rizika s primateljem franšize. Osim prednosti navedenih u tablici 3., mogu se navesti i sljedeće prednosti za primatelja franšize: korištenje znanja, provođenje treninga, savjetovanje i pomoć u poslovanju od strane davatelja franšize te pristup spoznajama do kojih je davatelj franšize došao prilikom provođenja marketinških istraživanja tržišta (Baresa i sur., 2017). Spasić (1996) kao najznačajniju prednost za primatelja franšize navodi korištenje poznatog, uspješnog imena i reputacije od davatelja franšize (Erceg i Orban, 2020).

Mahačar i Martinko Lihtar (2013) kao najznačajniji nedostatak za davatelja franšize ističu gubitak kontrole nad poslovnim jedinicama kojima upravljaju primatelji franšize – često se dogodi da primatelj franšize ne poštuje u potpunosti proceduru poslovanja koja je propisana u franšiznom ugovoru, a kao najznačajniji nedostatak za primatelja franšize ističu ovisnost koju primatelj franšize ima o davatelju franšize te trajna ugovorna obveza koju je teško raskinuti ako dođe do problema i neslaganja između davatelja i primatelja franšize.

## **4. Franšiza – izazovi u poslovanju**

U sljedećim poglavljima fokus je na izazovima u franšiznom poslovanju – navode se najčešći izazovi u franšiznom poslovanju te se daju prijedlozi za rješavanje izazova u franšiznom poslovanju.

### **4.1. Najčešći izazovi u franšiznom poslovanju**

Veliki broj poduzetnika kada treba donijeti odluku o tome koji oblik poduzetništva će izabrati za otvaranje vlastitog poslovanja odlučuje se za pokretanje franšize. Jedan od glavnih razloga zašto se pojedinci odlučuju na pokretanje franšize je taj što u franšiznom poslovanju dobivaju mogućnost poslovati pod poznatim brendom i ulaze u uhodani posao, ali ono što se nikako ne smije zanemariti prilikom odabira franšize kao oblika poslovanja je to da se u franšizi javljaju brojni izazovi i za davatelja i za primatelja franšize. Iz tog razloga izuzetno je važno da se prije ulaska u franšizu dobro educira o svim izazovima franšize i dobro razmisli je li franšiza najbolji oblik poslovanja za pojedinca.

Iako franšiza na površini zvuči kao izvrstan, jednostavan i lak posao, veliki broj franšiza prije nego postanu profitabilne moraju uspješno riješiti izazove koji se javljaju u poslovanju. U nastavku će se navesti neki od najvećih izazova koji se javljaju u franšiznom poslovanju.

Deset izazova koji se javljaju u franšiznom poslovanju (Bose, 2023):

- Visoki operativni troškovi – pokretanje franšize podrazumijeva trošenje novca i to jako značajnog iznosa novca. Primjera radi, otvaranje Taco Bell franšize košta između 1,2 milijuna američkih dolara i 2,9 milijuna američkih dolara plus 45 000 američkih dolara za franšizne pristojbe. Neki brendovi, odnosno franšize zahtijevaju da potencijalni primatelji franšize prije nego dođu pregovarati oko franšize posjeduju određeni iznos novca – to je važno za davatelje franšize zato što im to pokazuje da primatelji franšize mogu podići poslovanje na novu razinu ako je potrebno, ali za male poduzetnike to je problem i zahtijeva puno više rada i organizacije i prije nego se upuste u pregovore s davateljima franšize.

- Izgradnja stabilne infrastrukture u poslovanju – kod velikog broja franšiza uočen je isti problem – izgradnja stabilne infrastrukture. Nove franšize najviše se muče s izgradnjom infrastrukture zato što to iziskuje jako puno vremena i truda te treba uzeti u obzir jako puno faktora kako bi se osiguralo nesmetano provođenje poslovnih procesa.
- Visoka fluktuacija zaposlenika – u usporedbi s drugim poduzećima, novi primatelji franšize suočavaju se sa znatno većom stopom fluktuacije zaposlenika. To se posebno odnosi na franšize u restoranskoj industriji gdje se bilježi stopa od 75 % fluktuacije zaposlenika što je izuzetno puno. S obzirom na važnost odlične korisničke usluge u franšiznom poslovanju, velika fluktuacija zaposlenika predstavlja veći izazov za vlasnike poduzeća. Ono što ovo čini još kompliciranijim je činjenica da su dobri zaposlenici gotovo uvijek vrlo traženi. Budući da se lako mogu zaposliti negdje drugdje, teško ih je zadržati na duže vrijeme.
- Održavanje dosljednosti brenda – iako suradnja s poznatim brendom primatelju franšize zvuči kao izvrsna ideja to ne znači da se u poslovanju neće javiti određeni izazovi. Na primjer, brendiranje i promocija su limitirani i pod kontrolom davatelja franšize. Također, ako se javi bilo kakva kontroverza ili problem u franšizi istoga brenda na drugoj lokaciji to može imati negativan utjecaj na poslovanje svih franšiza brenda.
- Dug proces dobivanja odobrenja – davatelji franšize oslanjaju se na primatelje franšize da će im isti pomoći unaprijediti njihov brend. Zbog toga obično imaju duge i komplicirane procese prije nego što odobre potencijalnog novog primatelja franšize. Također, važno je napomenuti da se ugovori o franšizi najčešće potpisuju na 10 do 15 godina. Drugim riječima, dug proces odobravanja novog primatelja franšize je normalan prije nego što se stvari pokrenu i dogovori nova franšiza.
- Postizanje lokalnog uspjeha – kada pojedinac krene razmišljati o pokretanju franšize na listi prioriteta treba biti istraživanje lokalne zajednice kako bi se uvidjelo postoji li prostor za otvaranje franšize. Ciljna publika je ta koja određuje uspjeh u poslovanju – stoga treba na vrijeme raspoznati tko je ciljna publika, što ciljna publika želi i hoće li ciljna publika biti zainteresirana za novu franšizu. Također, potrebno je analizirati i konkurenciju te ponudu konkurencije na tržištu.
- Nedostatak autonomije – veliki broj primatelja franšize ima problem s tim da sve odluke u poslovanju donosi davatelj franšize. Za mnoge primatelje franšiza to s vremenom

postane jako nezgodno te njihove franšize propadaju. Ono što je važno zapamtiti je to da su davatelj i primatelj franšize partneri koji imaju isti cilj u poslovanju te da od početka mora postojati međusobno poštovanje između njih i da sve uključene strane moraju jasno razumjeti na koji način će se posao voditi.

- Izgradnja snažnog tima – kao i u drugim oblicima poduzetništva, za dugoročni uspjeh franšize potrebno je izgraditi solidan, čvrst tim. Zaposlenici moraju biti sretni i motivirani na radnom mjestu kako bi poslovanje moglo odskočiti od konkurencije. Također, potrebno je kontinuirano ulagati u obučavanje zaposlenika po pitanju tehnologije.
- Složena strategija izlaza – može se dogoditi da jako i stabilno franšizno poslovanje propadne zbog faktora na koje primatelj i davatelj franšize nemaju nikakav utjecaj. Stoga je važno da primatelj franšize u svakom trenutku bude spreman minimizirati troškove što je u nekim franšizama teško postići. Ovdje je potrebno napomenuti i to da različite franšize imaju različite strategije izlaska iz franšiznog poslovanja.
- Uspostavljanje balansa između privatnog života i posla – posjedovati i upravljati franšizom ne može biti posao sa strane. To je posao s punim radnim vremenom i uključuje pritiske koji se javljaju u svim poduzećima. Kako bi franšiza bila uspješna primatelji franšize moraju obratiti pozornost na svaki najsitniji detalj koji može dovesti do problema u poslovanju i gašenja poslovanja.

Nadalje, Dant i Gundlach (1999), također su istraživali izazove u franšiznom poslovanju te su uočili da postoje dva velika izazova. Prvi izazov je želja davatelja franšize da poslovanje bude standardizirano, dosljedno i pod njegovom potpunom kontrolom. Drugi izazov je želja primatelja franšize za autonomijom u poslovanju – to je problem kada se na franšizno poslovanje odluče osobe koje žele biti same svoj šef, neovisne su i snažne. Kako bi se prethodni izazov u startu izbjegao primatelj i davatelj franšize prije nego potpišu franšizni ugovor trebaju otvoreno razgovarati, reći što očekuju jedan od drugog te potom razmisliti hoće li im takav oblik poslovanja dugoročno odgovarati. Pandologic (2023) navodi da iako se franšizno poslovanje dobro vodi može doći do javljanja izazova u istom, a neki od izazova vezani su za:

- Pronalazak kvalitetnih zaposlenika i zadržavanje istih u franšizi – franšizno poslovanje poznato je kao poslovanje u kojem je prisutna visoka stopa fluktuacije te je to industrija koja uključuje veliki broj početničkih pozicija, radna mjesta sa skraćenim radnim



vremenom ili zapošljavanje na određeno vrijeme. Također, u franšiznoj industriji problem su nedosljednost u obučavanju zaposlenika i integraciji zaposlenika u poslovanje te ograničene mogućnosti napredovanja kao i ograničene beneficije zaposlenicima.

- Održavanje iste razine poslovanja na svim franšiznim lokacijama - održavanje dosljednosti brenda na svim lokacijama franšiza predstavlja nekoliko izazova. Jedan od primarnih izazova je kako osigurati da se sve franšizne lokacije pridržavaju poslovnog modela tvrtke i standarda brenda, kao što su elementi dizajna, ponuda proizvoda i kvaliteta usluge. Posjedovanje učinkovitog sustava za praćenje pridržavanja standarda brenda na svim lokacijama zahtijeva puno resursa, što dodatno komplicira izazov održavanja kohezivnog identiteta brenda unutar okvira franšize.
- Prilagođavanje poslovanja trendovima na tržištu – prilagođavanje franšiznog poslovanja tržišnim trendovima poseban je izazov. Jedna od najvećih prepreka je održavanje dosljednosti na svim lokacijama franšize dok se na iste pokušava uvesti nove proizvode ili usluge. To zahtijeva učinkovitu komunikaciju i koordinaciju između davatelja i primatelja franšize. Osim toga, analiza ponašanja i preferencija potrošača ključna je za donošenje informiranih odluka o prilagodbi trendovima. Provedba ovih promjena može zahtijevati značajna ulaganja u istraživanje, razvoj i opremu, što može opteretiti resurse i davatelja i primatelja franšize. Još jedan ključni aspekt je osigurati da su članovi osoblja adekvatno obučeni za nove postupke, vještine ili tehnologije potrebne za uspješno prilagođavanje tržišnim trendovima. Nadalje, balansiranje tradicionalnog identiteta brenda s inovacijama može se pokazati teškim zato što franšize nastoje očuvati aspekte koje kupci cijene dok istodobno prihvaćaju promjene kako bi ostale relevantne u konkurentskom okruženju. Naposljetku, usklađenost s propisima predstavlja stalan izazov, posebice budući da franšize djeluju u različitim jurisdikcijama s različitim zakonskim zahtjevima i ograničenjima povezanim s njihovom industrijom.
- Pravne regulative vezane za franšizno poslovanje - suočavanje s pitanjima zakonske usklađenosti predstavlja jedinstveni izazov u franšiznom poslovanju zbog inherentne prirode njegove strukture. U franšiznom poslovanju je ključno da franšizni sustavi budu svjesni i pridržavaju se ne samo lokalnih zakona već i međunarodnih propisa koji se odnose na njihovu specifičnu industriju. Kako se zakoni i propisi često mijenjaju, svijest o ovim ažuriranjima može postati opterećenje za obje strane (i primatelja i davatelja franšize),

dodajući još jedan sloj složenosti ionako izazovnom nastojanju u održavanju zakonske usklađenosti unutar franšiznog poslovanja.

- Upravljanje novcem u poslovanju - suočavanje s pitanjima financijskog upravljanja može biti prilično izazovno za upravljanje franšizom. Jedna od primarnih briga je potreba za održavanjem ravnoteže između interesa davatelja i primatelja franšize. To često uključuje složenost upravljanja isplatama tantijema, marketinškim proračunima i zajedničkim troškovima. Nadalje, snalaženje u poreznim propisima i usklađivanje sa zahtjevima financijskog izvješćivanja može se pokazati kao zastrašujući zadatak i za davatelja i za primatelje franšize.

Krešimir Dobrilović, predsjednik Zajednice franšiznog poslovanja Hrvatske, uočava da su najveći izazovi s kojima se davatelji franšize suočavaju prilikom širenja na nove lokacije poslovne i pravne regulative te tržišna pravila koja vrijede u pojedinim državama. Gospodin Dobrilović, također, ističe da je upravo nepoznavanje tržišnih pravila i pravnih regulativa glavni razlog zašto se davatelji franšiza prilikom ulaska na nova tržišta oslanjaju na primatelje franšize (Lastavić, 2021). S druge strane, primatelji franšize suočavaju sa sljedećim izazovima u poslovanju (Laderman, 2023):

- Rigidnost i jako malo prostora za individualnost u poslovanju – primatelji franšize nemaju puno prostora za kreativnost i individualnost što često poduzetnicima može teško pasti. Pratiti pravila može biti lako, ali isto tako osobama koje žele preuzeti kontrolu može potaknuti da se osjete kako ne sudjeluju u poslovanju.
- Doživotno plaćanje franšizne pristojbe – primatelji franšize u niti jednom trenutku ne mogu zadržati sva profit u poslovanju za sebe, franšizna pristojba se plaća tijekom cjelokupnog poslovanja franšize.
- Limitirana mreža poslovnih kontakata – primatelji franšize često moraju sve proizvode ili resurse potrebne za poslovanje naručivati od unaprijed određenih dobavljača što dovodi do ograničavanja mogućnosti uspoređivanja trgovina i pronalaženja najkvalitetnijih proizvoda što se može direktno odraziti na cjelokupno poslovanje franšize. U današnjim nesigurnim uvjetima poslovanja nužno je pronaći načine za uštedu novca u poslovanju, ali franšizni ugovor može ograničiti primatelja franšize u pronalasku načina za uštede u poslovanju.

U nastavku će se reći više o izazovima s kojima se suočavaju franšize koje slabije posluju. Naime, franšize koje slabije posluju suočavaju se s određenim izazovima, a neke od izazova kod franšiza koje slabije posluju uočava i Haarsma (2023):

- Napetost u odnosu između primatelja i davatelja franšize – odnos između primatelja i davatelja franšize izuzetno je važan za cjelokupni uspjeh franšiznog poslovanja. Nažalost, kada franšiza ne posluje uspješno to može dovesti do napetosti u odnosu između primatelja i davatelja franšize. Primjer radi, primatelj franšize može osjetiti da ne dobiva dovoljno potpore u poslovanju od davatelja franšize, a davatelj franšize može biti frustriran ili razočaran u slab poslovni napredak primatelja franšize. Kada dođe do napetosti u odnosu to može imati značajne posljedice za sve uključene strane. Jedan od najvećih izazova u odnosu primatelja i davatelja franšize je komunikacija. U franšizama koje slabije posluju primatelj franšize možda ima problema s komuniciranjem izazova i poteškoća s kojima se suočava davatelju franšize i ne zna kako tražiti pomoć od davatelja franšize, a davatelj franšize može se dovesti u situaciju da primatelju franšize ne daje dovoljno potpore i ne vodi ga dobro kroz poslovanje. Također, može biti i da je problem u očekivanjima koja imaju davatelj i primatelj franšize – primatelj franšize možda očekuje previše pomoći i vođenja od davatelja franšize, a davatelj franšize možda smatra da njegova očekivanja nisu dosegnuta od strane primatelja franšize koji bi trebao biti sposoban neke stvari odraditi samostalno. Kako bi se poslovanje franšize popravilo potrebno je jasno odrediti uloge i zaduženja u franšiznom ugovoru te uspostaviti otvorenu, dvosmjernu komunikaciju između davatelja i primatelja franšize. Na taj način će davatelj i primatelj franšize moći zajedno pronaći rješenja za probleme i izazove u poslovanju te poboljšati poslovanje franšize.
- Identificiranje uzroka lošeg poslovanja franšize - neki od najčešćih uzroka slabijeg poslovanja franšize su nedostatak poduzetničkog iskustva i treninga primatelja franšize. Veliki broj primatelja franšize odlučuje se ući u franšizno poslovanje bez da ima dovoljno znanja, iskustva i razumijevanja što je potrebno za vođenje uspješnog poslovanja. Nedostatak iskustva često dovodi do loših poslovnih odluka, neučinkovitih marketinških strategija i nemogućnosti ispunjavanja potreba i želja kupaca što dovodi do lošeg poslovanja franšize. Kako do prethodnoga ne bi došlo davatelji franšize trebaju osigurati

trening primateljima franšize. Također, potrebno je kontinuirano pružati potporu primateljima franšize.

- Sustavi za ocjenjivanje poslovnog učinka i davanje povratnih informacija – kako bi franšiza mogla poslovati uspješno i rasti potrebno je redovito provoditi evaluacije poslovnog učinka i davati povratne informacije o poslovanju. ovi procesi omogućuju uvid u poslovanje franšize, identificiraju područja koja treba unaprijediti te daju smjernice kako poboljšati vještine i operacije u poslovanju franšize. Također, ovi sustavi pomažu da se ostvari transparentna komunikacija između davatelja i primatelja franšize što dovodi do unaprjeđenja poslovanja i razvoja franšize.

Franšize koje ne posluju uspješno utječu na sve franšize nekog brenda. Točnije, neuspješne franšize mogu negativno utjecati na cjelokupno franšizno poslovanje. Primjera radi, ako kupac doživi loše iskustvo u jednoj od franšiza brenda to će utjecati na njegovu percepciju o svim franšizama brenda što će ga odvratiti od toga da ponovno posjeti franšizu, a ako se to dogodi puno kupaca može doći do smanjenja prodaje i uništavanja ugleda cjelokupnog brenda. Prethodno predstavlja veliki problem pogotovo danas u digitalnom svijetu gdje samo jedna loša recenzija i jedno loše iskustvo mogu potaknuti lavinu negativnih komentara na društvenim mrežama i dovesti do slabijeg poslovanja franšize. Ako se loši komentari vezani za franšizu pojave primatelji franšize trebaju biti proaktivni, odnosno odmah reagirati i riješiti problem (Haarsma, 2023).

Iz ovog poglavlja vidljivo je da se i primatelji i davatelji franšize tijekom zajedničkog poslovanja susreću s brojnim izazovima koji uvelike mogu utjecati na uspješnost cjelokupnog franšiznog modela. Kako bi se izazovi na vrijeme uočili i uspješno prevladali potrebna je suradnja između davatelja i primatelja franšize, a u sljedećem poglavlju navode se prijedlozi kako davatelji i primatelji franšize mogu riješiti izazove kada se isti pojave u franšiznom poslovanju.

#### **4.2. Prijedlozi za rješavanje izazova u franšiznom poslovanju**

Izazove koji se javljaju u franšiznom poslovanju ne smije se ignorirati već se iste treba što prije i što uspješnije riješiti. Neke od strategija koje se mogu primijeniti za rješavanje nekih od izazova u franšiznom poslovanju navest će se u nastavku.

Izazov pronalaska kvalitetnih zaposlenika i zadržavanje istih u franšizi može se prevladati implementacijom sljedećih strategija: (1) Konkurentni paketi naknada – plaće i pogodnosti za zaposlenike trebaju biti u skladu sa standardima industrije kako bi se pomoću istih privukli vrhunski talentirani zaposlenici. Osim toga, zaposlenicima se trebaju pružiti prilike za rast stvaranjem jasnih karijernih puteva, poticanjem pozitivnog radnog okruženja i uspostavljanjem snažne kulture u poduzeću koja će omogućiti da se zaposlenici osjećaju vrijedno i cijenjeno. Osim toga, u poslovanje se mogu implementirati učinkoviti procesi zapošljavanja kako bi se osiguralo privlačenje i učinkovita provjera visokokvalitetnih kandidata. Naposljetku, mogu se ponuditi fleksibilnost i omogućiti fleksibilno radno vrijeme kako bi se privukao širok raspon potencijalnih zaposlenika (Pandologic, 2023).

Izazov održavanja iste razine poslovanja na svim franšiznim lokacijama može se riješiti tako da se u poslovanje implementiraju učinkovite operativne smjernice, kontinuirano pruža obuka zaposlenicima i daje podrška primateljima franšize, potiče otvorena komunikacija između davatelja i primatelja franšize, redovito provode evaluacije poslovanja te uključuju tehnološka rješenja koja promiču standardizaciju poslovanja (Pandologic, 2023).

U franšiznom poslovanju javlja se izazov vezan za marketing i oglašavanje. Marketing i oglašavanje mogu biti izazovni za franšizore zato što isti moraju postići ravnotežu između dosljednosti i prilagodbe poslovanja. Davatelji franšize stoga moraju osmisliti snažnu marketinšku i promotivnu strategiju kako bi privukli primatelje franšize i kupce. To uključuje razvoj identiteta brenda i izradu marketinških materijala koji će učinkovito prenijeti poruku i ukazati na vrijednost brenda. Problem na koji nailaze franšise je taj što se iste previše fokusiraju na identitet brenda i zaboravljaju na druge elemente brenda kao što je, na primjer, pružanje visoko kvalitetne usluge kupcima (Miles, 2023).

Rješavanje izazova prilagođavanja novim trendovima na tržištu zahtijeva višestruk pristup, usredotočen na fleksibilnost, komunikaciju, istraživanje i inovacije. Prvo i najvažnije, primatelji franšize moraju otvoreno komunicirati s davateljem franšize te razmjenjivati informacije o novim trendovima i najboljim praksama kako bi ostali konkurentni. Osim toga, za franšize je ključno ulagati u istraživanje tržišta kako bi razumjeli preferencije kupaca i prilagodili poslovanje u skladu s tim. Prihvatanje inovacija i implementacija naprednih rješenja također može pomoći u pojednostavljenju procesa i ublažiti potencijalne rizike. Naposljetku, poticanje kulture agilnosti,

kako pojedinačno tako i na razini cijele organizacije, omogućuje franšizama da se brzo prilagode i uspješno snađu s promjenama koje se događaju na tržištu (Pandologic, 2023).

Izazov razvoja snažnog poslovnog franšiznog modela može se riješiti ako se u poslovanju napravi sljedeće (Miles, 2023): jasno odredi ciljna publika i definira što franšizu čini jedinstvenom, prije pokretanja franšize provede detaljno istraživanje tržišta kako bi se uočilo hoće li poslovni model biti uspješan i uoče potencijalni izazovi u poslovanju na određenom tržištu, kontinuirano motri i nadograđuje poslovni model te dobivaju povratne informacije o poslovnim rezultatima franšize, uspostave jasni sustav i procesi koje primatelji franšize moraju pratiti, prate trendovi u industriji i prilagođava poslovni model tako da isti bude u toku s događanjima na tržištu.

Rješavanje izazova pravne regulative vezan za franšizno poslovanje zahtijeva detaljno razumijevanje relevantnih propisa i politika, kao i čvrsto planiranje, komunikaciju i izvršenje istih. Za početak, ključno je biti u tijeku s najnovijim zakonskim zahtjevima i trendovima u industriji, što se može postići provođenjem redovitih istraživanja i pohađanjem stručnih seminara ili radionica. Usklađivanje politike s internim ciljevima i vanjskim standardima poslovanja također je od velike važnosti za postavljanje jakih temelja u poslovanju. Osim toga, usvajanje učinkovitih strategija upravljanja rizikom može pomoći u prepoznavanju potencijalnih kršenja usklađenosti prije nego što se dogode. To može uključivati provođenje redovitih revizija, vođenje detaljne evidencije i provedbu odgovarajućih provjera poslovanja (Pandologic, 2023).

Izazov osiguravanja potpore i treninga primatelju franšize može se riješiti tako da davatelj franšize redovito omogući primatelju franšize i zaposlenicima u franšizi provođenje treninga o franšizi. S obzirom na trenutne, izazovne ekonomske uvjete na tržištu davatelji franšize moraju biti troškovno učinkoviti te koristiti troškovno učinkovite metode prilikom provođenja treninga primatelja franšize pa je poželjno da isti u komunikaciji i za trening koriste intranet i sustave za obučavanje putem interneta. Također, poželjno je da se u franšiznom modelu razvije sustav koji će pomoći primateljima franšize u učinkovitom rješavanju problema koji se jave u poslovanju (Miles, 2023).

Rješavanje izazova upravljanja financijama uključuje prepoznavanje temeljnih uzroka tih problema i provedbu strategija za njihovo rješavanje. Jedan od najvažnijih koraka u franšiznom poslovanju, s naglaskom na sam početak poslovanja, je uspostavljanje snažnog financijskog sustava koji uključuje proračun, predviđanje i praćenje novčanog toka. Nadalje, korištenje

tehnoloških financijskih alata u franšiznom poslovanju, kao što su računovodstveni softver ili sustavi prodajnih mjesta, može pojednostaviti financijske procese i pružiti podatke u stvarnom vremenu za bolje donošenje odluka. Također, primatelj i davatelj franšize zajedno moraju postaviti realna financijska očekivanja i međusobno razmjenjivati savjete za uspješno upravljanje financijama. Može se zaključiti da rješavanje pitanja financijskog upravljanja u franšiznom poslovanju zahtijeva pažljivo planiranje, učinkovitu komunikaciju i stalnu budnost kako bi se osigurao dugoročni uspjeh za sve uključene strane (Pandologic, 2023).

Iz prethodno navedenih rješenja za rješavanje izazova koji se javljaju u franšiznom poslovanju posve je očito da se većina izazova može riješiti kroz planiranje poslovanja i otvorenu komunikaciju između davatelja i primatelja franšize. Franšizno poslovanje nije jednostavno, zahtijeva veliku prilagodbu i suradnji između primatelja i davatelja franšize, ali ako se davatelji primatelj franšize udruže i imaju dobar odnos svaki izazov koji se javi u poslovanju može se uspješno riješiti.

## **5. Izazovi franšize na primjeru Tinker Labs Belišće- Valpovo**

U praktičnom dijelu rada fokus je na franšizi Tinker Labs Belišće – Valpovo. U sljedećim poglavljima navode se najvažnije informacije o Tinker Labs franšizi koja je pokrenuta u Republici Hrvatskoj, a potom se navode spoznaje do kojih se došlo tijekom provođenja intervjua s pokretačem Tinker Labs Belišće – Valpovo franšize i analizira provedeni intervju.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

U istraživanju su se primijenile dvije metode, odnosno kombinirale su se metoda slučaja (eng. case study) i metoda intervjua. Metoda intervjua koristi se kako bi se kroz razgovori prikupili podaci i informacije s ciljem dobivanja spoznaja koje će se upotrijebiti u znanstvene svrhe. U ovom slučaju metoda intervjua koristila se kako bi se došlo do spoznaja o izazovima u franšiznom poslovanju iz prve ruke, od vlasnika franšiznog centra Tinker Labs Belišće – Valpovo. Metoda slučaja je postupak kroz koji se izučava pojedini slučaj, konkretno Tinker Labs Belišće – Valpovo. (Zelenika, 1998). Kroz polustrukturirani intervju željelo se doći do primarnih podataka vezanih za poslovanje franšize Tinker Labs, a metodom slučaja se željelo dobiti dublje razumijevanje jednog konkretnog primjera franšize.

### **5.2. Tinker Labs**

#### **5.2.1. Razvoj Thinker Lab franžize**

Alan Mate Orlic je 2016. godine pokrenuo Tinker Labs u Osijeku. Nakon četiri godine detaljnog istraživanja tržišta koje je započelo 2012. godine Alan Mate Orlic i supruga odlučili su pokrenuti vlastiti franšizni sustav. 2016. godine u Osijeku je otvoren prvi Tinker Labs franšizni centar. Do pokretanja Tinker Labs franšize došlo je kada su osnivači uočili da se u institucionalnim kurikulumima znanje klasificira u različite kategorije i potom se svaka kategorija proučava kao zaseban predmet, a djeci je urođeno to da propituju svijet i uče o svijetu oko sebe kroz istraživanje, postavljanje pitanja i povezivanje. Rezultat ove spoznaje je Tinker Labs franšiza u kojoj se djecu



uči povezivati te potiče njihov interes za istraživanjem svijeta i usvajanjem novih, korisnih i komplementarnih znanja. Ono po čemu se Tinker Labs najviše razlikuje od tradicionalnog učenja u školskim učionicama je poticanje djece da uče kroz pokušaje i pogreške te poticanje djece na otvoreno sudjelovanje u procesu istraživanja i rješavanja problema. Kroz STAM obrazovanje djeca usvajaju znanja i vještine iz različitih područja i pripremaju se za suočavanje s izazovima promjenjive budućnosti. U Tinker Labsu na igru se gleda kao na temelj učenja i kao na alat kroz koji se istražuje i eksperimentira. Za vrijeme igre djeca istražuju i pronalaze svoju strast te se uočava koje talente i interese ima svako pojedino dijete. Ovaj oblik igre i učenja nadilazi tradicionalno obrazovanje zato što omogućuje djeci razvoj vještina, usvajanje znanja i motivira djecu da svoju strast pretvore u cjeloživotne ciljeve (Tinker Labs, 2024).

Nadalje, franšizni partner Tinker Labsa može se postati tako da se ispuni obrazac na Tinker Labs službenoj web stranici te potom Tinker Labs šalje sve najvažnije informacije o Tinker Labs franšizi i otvaranju iste. Tinker Labs primateljima franšize osigurava prava i poslovanje pod brendom Tinker Labs te kontinuirano prenosi vlastita znanja i iskustva vezana za Tinker Labs franšizu. Franšizni ugovori za Tinker Labs franšizu mogu se sklopiti na području sljedećih država: Republike Hrvatske, Mađarske, Srbije, Crne Gore, Bosne i Hercegovine te Sjeverne Makedonije Tinker Labs franšiza nudi brojne prednosti svojim primateljima franšize, a kao šest najvećih prednosti mogu se izdvojiti (Tinker Labs, 2024):

- pružanje kontinuirane podrške primateljima franšize – davatelj franšize u svakom trenutku dostupan je za sva pitanja i upite vezana za poslovanje, zapošljavanje i upravljanje franšizom;
- analiza teorija – prilikom otvaranja franšiznog centra primatelju franšize pomaže se odabrati lokaciju, dizajnirati prostor te daje detaljan plan kako privući i upisati nove učenike u franšizni centar;
- Tinker Labs brend – primatelju franšize daju se svi dostupni marketinški materijali, priprema za tisak i profili na društvenim mrežama prilagođeni, odnosno personalizirani za pojedini franšizni centar. Na taj način davatelj franšize želi pomoći primatelju franšize na postizanju prepoznatljivosti brenda i u rastu poslovanja;

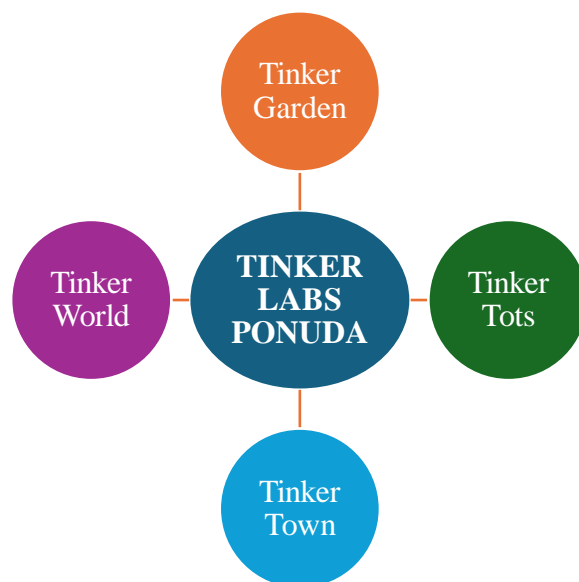
- administrativni software – primatelj franšize dobiva pristup svim digitalnim materijalima potrebni za poslovanje (pedagoški, marketinški i administrativni zadaci). Sve se odvija, odnosno dijeli putem zaštićenog centralnog sustava za upravljanje informacijama;
- certificirani seminari – svim primateljima franšize i učiteljima koji rade u franšiznim centrima omogućava se pohađanje edukacijskih seminara kako bi iz prve ruke mogli saznati što se radi, kako se radi i zašto se radi u Tinker Labsu;
- proizvodi – primatelju franšize daju se udžbenici, knjige, didaktički materijali, rekviziti i makete za rad te svi potrebni alati i predmeti koji su potrebni za opremanje franšiznog centra.

Iz navedenog u ovom poglavlju uočeno je da je franšizni poslovni model Tinker Labsa dobro, pomno i strateški osmišljen te da svi koji žele otvoriti Tinker Labs franšizne centre će prilikom otvaranja i vođenja centra dobiti potpunu potporu od strane vlasnika, odnosno davatelja franšize. Prethodno je izuzetno važno zato što bez potpornog sustava koji davatelj franšize treba omogućiti primateljima franšize niti jedna franšiza ne može dugoročno uspješno opstati na tržištu.

### 5.2.2. Koncept i ponuda Tinker Labs franšize

Tinker Labs nudi jedinstven STEAM pristup koji uključuje provođenje eksperimenata vezanih za znanost, tehnologiju inženjerstvo, umjetnost, matematiku te praktično učenje koje je potrebno djeci za daljnji razvoj. Tečajevi su namijenjeni djeci između 3 i 12 godina te isti služe kao nadopuna djeci tijekom redovnog obrazovanja. Misija Tinker Labsa je probuditi znatiželju kod djece i potaknuti djecu da postavljaju što više pitanja o svijetu u kojem žive. Tečajevi se održavaju jednom tjedno, a cijena je 45 eura mjesečno. Prije nego se dijete upiše u jedan od programa isto se može prijaviti i doći na ogledni sat kako bi iz prve ruke vidjelo hoće li mu se sviđet i želi li nastaviti redovno pohađati jedan od tečajeva (Tinker Labs, 2024).

Ponuda Tinker Labs franšize prikazana je na slici 7.



**Slika 7.** Tinker Labs ponuda

Izvor: izrada autora prema Tinker Labs (2024)

Iz slike 7. vidljivo je da se Tinker Labs ponuda sastoji od četiri programa koji će se na temelju prikupljenih podataka sa službene web stranice Tinker Labs opisati u nastavku. Tečaj Tinker Garden namijenjen je djeci između 3 i 4 godine. Na tečaju se djecu upoznaje sa svijetom oko njih. Djeca rješavaju eksperimentalne zadatke te logopedске i grafomotoričke vježbe. STEAM teme sadrže 40 lekcija i pokrivaju više od 120 eksperimenata. Priča na tečaju prati dječaka Dylana koji istražuje svijet oko sebe. Grupa je do 8 polaznika.

Tečaj Tinker Tots namijenjen je djeci od 4 do 6 godina. Nakon što djeca prođu kroz Tinker Garden ista ulaze u Tinker Tots u kojem se pravi uvod u svijet istraživanja i otkrića. Učitelji poučavaju djecu kroz aktivnosti i eksperimente koji odgovaraju različitim područjima STEAM spektra. Teme koje se obrađuju na tečaju uključuju kemiju, geometriju, anatomiju, životinjsko carstvo, tehnologiju, inženjerske izazove, itd. . Djeca rješavaju eksperimentalne zadatke te logopedске i grafomotoričke vježbe. Tijekom godine učenici odrađuju 120 pokusa, a roditelje se potiče da sudjeluju u nastavi s djecom kako bi se dodatno povezani i zbližili. Fokus na tečaju je na razvoju motorike kod djece. Priča prati Marie, znatiželjnu djevojčicu koja grabi svaku priliku da istraži svijet. Grupa je do 10 polaznika.

Tečaj Tinker Town namijenjen je djeci od 7 do 10 godina. Cilj tečaja je uspostaviti temelj za razumijevanje glavnih koncepata i tema STEAM kurikulumu. Tijekom nastave djecu se uvodi u alternativni svijet kroz koji djeca provode eksperimente i moraju razmišljati. Program obuhvaća teorijski dio i praktični dio u laboratoriju. Teme koje se obrađuju su: geologija, aerodinamika, atomi i molekule, kiseline i baze, Sunčev sustav, itd. Tijekom nastave Mariena priča iz Tinker Totsa proširuje se s pričom njezine sestre Leonarde i pričom prijatelja Nikole. Grupa je do 10 polaznika.

Tečaj Tinker World namijenjen je djeci od 10 do 12 godina. Djeca se kroz klasičnu metodologiju Tinker Labsa upoznaju sa STEAM temama i zanimanjima te dobivaju informacije o znanstvenicima koji su zaslužni za najvažnije STEAM rezultate i izume. Teme koje se obrađuju su: Da Vincijevi izumi, sile i gibanja, tiskarski stroj, hidraulika, pneumatika, itd. Grupa je do 10 polaznika.

Osim tečajeva, Tinker Labs organizira i ljetni kamp koji traje 5 dana, odnosno 15 školskih sati. U Tinker Labs kampu obrađuju se sljedeće teme: tiskarstvo, kemijske reakcije, inženjerski izazovi, znanost kao umjetnost, svijet fizike i različitih sila, STEAM izazovi, svijet oko nas, praktični projekti, zabavna matematika i biologija. Također, u Tinker Labsu djeca mogu proslaviti i rođendan. Rođendanska proslava obuhvaća 120 minuta u Tinker Labsu, hranu i piće te poklon za slavljenika/cu,. Djeca prilikom proslave rođendana u Tinker Labsu mogu odabrati jednu od ponuđenih tema koje su: zabavni pokusi iz fizike, znanost ili magija?, oprez – struja!, ljigavi rođendan, forenzičari – ekipa za očevid i laboratorij kemijskih reakcija, fantastični dinosauri, postani inženjer i arhitekt, astronauti u svemiru i put oko svijeta kroz eksperimente.

Iz koncepta Tinker Labsa vidljivo je da se fokus stavlja na djecu, odnosno poticanje djece na istraživanje, logičko zaključivanje, usvajanje znanja i razvijanje vlastitih vještina. Učenje kroz igru izvrstan je koncept i privlači veliki broj djece koja žele učiti na zanimljiv način. Ono što je, također, pozitivno u Tinker Labs franšizi je to što djeca kroz godine mogu sudjelovati na različitim tečajevima prilagođeni njihovom uzrastu te su tečajevi komplementarni onome što djeca uče tijekom redovitog obrazovanja.

### 5.2.3. Tinker Lab franšiza danas

Kao što je vidljivo na službenoj web stranici Tinker Labsa (2024) Tinker Labs franšizni centri u Republici Hrvatskoj nalaze se u sljedećim gradovima (Tinker Labs, 2024): Belišće – Valpovo, Bjelovar, Buzet, Cres – Lošinj, Crikvenica, Čakovec, Daruvar, Đakovo, Dubrovnik, Dugo Selo, Gospić, Ivanec, Ivanić Grad, Jastrebarsko, Karlovac, Koprivnica, Križevci, Krk, Labin, Makarska, Metković, Našice, Nova Gradiška, Osijek, Poreč, Požega, Pula, Rijeka, Rovinj, Samobor, Sesvete, Slatina, Slavonski Brod, Solin, Split, Sveta Nedelja, Sveti Ivan Zelina, Šibenik, Trogir, Varaždin, Velika Gorica, Vinkovci, Vrbovec, Zabok, Zadar, Zagreb (Zagreb – Dubrava, Zagreb – Kajzerica, Zagreb – Maksimir, Zagreb – Novi Zagreb Istok, Zagreb – Pantovčak, Zagreb – Peščenica Žitnjak, Zagreb – Špansko, Zagreb – Trešnjevka jug, Zagreb – Trešnjevka sjever, Zagreb – Trnje, Zagreb – Vrapče). Iz prethodno navedenih lokacija na kojima su otvorene Tinker Labs franšize vidljivo je da se Tinker Labs franšizni centri nalaze diljem cijele Republike Hrvatske te da je danas u Republici Hrvatskoj otvoreno 56 Tinker Labs franšiznih centara što je veliki poslovni uspjeh.

Osim u Republici Hrvatskoj, Tinker Labs franšizni centri otvoreni su i u sljedećim državama: Mađarskoj, Srbiji, Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini te Sjevernoj Makedoniji. Danas Tinker Labs svojim polaznicima u franšiznim centrima nudi mogućnost pohađanja sedam tečajeva, 40 lekcija po tečaju, oko 150 pokusa tijekom školske godine usvajanje oko 200 STEAM pojmova. Posluje se u sedam država, radi se u malim skupinama do 10 polaznika kako bi se svakom djetetu moglo dovoljno posvetiti i razviti njegove sposobnosti te je do danas na Tinker Labs tečajevima sudjelovalo više od 4 000 djece (Tinker Labs, 2024).

Posve je očito da se Tiner Labs franšiza polako i sigurno se razvija. Uspjeh franšize ne leži samo na davatelju franšize već i primateljima franšize koji naporno rade da se koncept franšize razvija, uvode novi programi i privuku novi polaznici. Uspjehu uvelike doprinosi i to što je Tinker Labs osmišljen tako da djeca kroz igru usvajaju različita znanja i razvijaju različite vještine od najranijih nogu što im uvelike koristi tijekom cijeloga života.

### 5.3. Intervju – Tomislav Jurković, Tinker Labs

U svrhu boljeg razumijevanja izazova koji se vežu za franšizno poslovanje proveden je intervju s vlasnikom jednog od Tinker Labs franšiznih centara, Tomislavom Jurkovićem. Intervju je

proveden 23. travnja 2024. godine. Tomislav Jurković je 2022. godine ušao u franšizno poslovanje tako što je u Belišću otvorio Tinker Labs franšizni centar Belišće – Valpovo. Cilj intervjua bio je dobiti uvid u izazove u franšiznom poslovanju s kojima se suočava vlasnik Tinker Labs franšiznog centra Belišće – Valpovo. Intervju je proveden 20. travnja 2024. godine, a primatelju franšise postavljeno je ukupno sedamnaest pitanja vezanih za pokretanje franšize, franšizno poslovanje i izazove franšiznog poslovanja.

Prije nego se odlučio otvoriti Tinker Labsa u Belišću primatelj franšize nije bio detaljno upoznat s pojmom franšize ni s konceptom franšiznog poslovanja, a jedino vrijeme kada je došao u doticaj s franšizom bio je kratko tijekom studiranja. Za Tinker Labs franšizu saznao je posve slučajno, a na otvaranje franšize odlučio se nakon što je detaljno istražio što je franšiza, razgovarao s već postojećim primateljima Tinker Labs franšize te proveo istraživanje tržišta kako bi uvidio postoji li potreba za otvaranjem franšize Tinker Labs u Belišću. Kada je krenuo u postupak otvaranja Tinker Labs franšize shvatio je da je postupak zapravo jako jednostavan i da se sve odvija u suradnji s vlasnikom, odnosno davateljem franšize. Ističe da mu do informacija o pokretanju franšize nije bilo teško doći, ali svjestan je da je za to zaslužan vlasnik franšize koji ga je vodio i svojim savjetima uvelike pomagao tijekom cijelog procesa pokretanja franšize. Nakon što je poslao upit za otvaranje franšize povratno mu se javio vlasnik franšize koji mu je iznio uvjete kupovine i obveze koje će imati nakon potpisivanja ugovora, a kada su svi detalji ugovora razrađeni došlo je do potpisivanja ugovora.

Posve očekivano, većina ljudi iz okruženju u kojem se otvorila franšiza od početka je bila skeptična. Najveći razlog skepticizma među ljudima je bilo to što ljudi nisu vjerovali da će Tinker Labs franšiza biti profitabilna i nisu znali koliki interes za pohađanjem Tinker Labs tečajeva će biti. Ono na što je primatelj franšise danas izuzetno ponosan je to što ga skepticizam drugih ljudi nije odvratio od toga da se upusti u kupovinu i pokretanje franšize. Ovo je potvrda toga koliko je teško i izazovno biti poduzetnik te pokazatelj da je prilikom ulaska u poduzetništvo važno vjerovati vlastite poduzetničke sposobnosti i svoju poduzetničku ideju bez obzira na okruženje koje će često reći da se nešto ne treba ili ne može napraviti.

Od izazova prilikom pokretanja franšize primatelj franšize je istaknuo da je bilo izazovno pronaći adekvatan prostor u kojem će se održavati tečajevi, zaposliti učiteljicu/učitelja, probuditi interes kod roditelja i privući djecu. Iz tog razloga vlasnik poduzeća morao je biti jako kreativan te se

potruditi roditeljima djece do 12 godina objasniti važnost i koristi STEAM programa za njihovu djecu. Danas, osim izazova vezanog za privlačenje nove djece na tečajeve, javlja se i izazov kako postojeće polaznike Tinker Labsa zainteresirati da upišu nove programe. Naravno, tu veliku ulogu imaju roditelji i smatraju li da je njihovoj djeci korisno dolaziti na tečajeve u Tinker Labs. Izazovi vezani za polaznike, odnosno privlačenje i zadržavanje polaznika u Tinker Labsu potpuno su očekivani, ali nisu nerješivi – educiranje roditelja i marketinške aktivnosti uvelike pomažu u privlačenju i zadržavanju djece u Tinker Labsu. Za privlačenje novih polaznika najčešće se provode marketinških kampanje na društvenim mrežama i često se odlazi u škole i vrtiće kako bi se predstavio Tinker Labs, a zadržavanje postojećih polaznika postiže se tako što se s djecom trudi stvoriti prijateljski odnos, održavati otvorena komunikacija, roditeljima se šalju slike njihove djece dok sudjeluju na tečaju te se roditeljima daju izvještaji o postignućima djeteta nakon svake desete cjeline. Iz prethodnoga je vidljivo da primatelj franšize uviđa važnost stvaranja odnosa, odnosno povezivanja s roditeljima i djecom te da aktivno radi na promicanju poslovanja tijekom cijele godine.

Od ostalih izazova, može se istaknuti izazov pronalaska ljudi koji će raditi u Tinker Labsu. Pronalazak stručne, kvalitetne radne snage problem je koji se javlja u svim oblicima poduzetništva, a u franšizi pogotovo. Primatelj franšize tijekom provođenja intervjua je naglasio da je izuzetno teško pronaći osobu koja će ne samo biti stručna i odgovorna već i osobu kojoj će se u potpunosti vjerovati kada je u pitanju priprema za rad s djecom i u radu s djecom. U protekle dvije godine došlo je do promjene učiteljice koja drži tečajeve djece. Ovaj izazov, kao i ostali izazovi koji se jave u franšiznom poslovanju Tinker Labsa Belišće – Valpovo, je rješiv i posve je očekivano da prva osoba koja se zaposli u franšizi neće doživotno raditi u istoj, a primatelj franšize toga je bio svjestan te je prilikom zapošljavanja nove učiteljice pozorno birao tko je nova osoba koju će uvesti u poslovanje i kojoj će povjeriti rad s djecom. Za sada se nova učiteljica izvrsno snašla, zadovoljna je na radnom mjestu i ne postoje naznake da će u skorije vrijeme otići negdje dalje.

Nadalje, primatelj franšize trudi se sve izazove koji se pojave u franšiznom poslovanju riješiti samostalno zato što želi sam pronaći rješenja i pokazati vlasniku franšize da je sposoban riješiti sve izazove s kojima se suoči, ali svjestan je toga da je Tinker Labs danas velika franšiza i da u bilo kojem trenutku se može obratiti i dobiti pomoć od vlasnika franšize, autora udžbenika koje koriste u franšizi, djelatnicima koji rade u odjelu marketinga, itd. Kad god je do danas naišao na

izazov ili problem koji nije mogao riješiti javio se osobi koja je nadležna za dio poslovanja u kojem se javio problem ili izazov te istoga trena dobio pomoć. Svi uključeni u poslovanje franšize izuzetno su dobro povezani i svi su ažurni kada god treba riješiti problem ili suočiti se sa izazovom u poslovanju. Iz prethodnoga se može zaključiti da je jednako važno i da franšizer bude sposoban samostalno riješiti određene izazove, ali i da je važno da svi uključeni u rad franšize u svakom trenutku budu povezani i pomažu jedni drugima kada je to potrebno.

Kada je u pitanju odnos s vlasnikom franšize, primatelj franšize ističe da je to odnos kakav bi svi poželjeli. Odnos opisuje kao prijateljski, a vlasnika franšize Tinker Labs kao osobu na koju se u svakom trenutku može osloniti i od koje u bilo kojem trenutku može dobiti savjet, potporu i pomoć. Odnos između primatelja i davatelja franšize je najvažniji dio u franšiznom poslovanju. Što bolji i otvoreniji odnos primatelj i davatelj franšize imaju to će poslovanje franšize biti bolje i uspješnije. Kao što se može iščitati iz prethodnih poglavlja u radu, ključ uspjeha poslovanja franšize leži u razumijevanju, otvorenoj komunikaciji i želji da se izgradi uspješan posao. Sve ostalo će doći samo od sebe kroz vrijeme.

S obzirom na dobar odnos koji ima s davateljem franšize ne čudi činjenica da primatelj franšize uopće nema problema s tim što u poslovanju nema autonomiju. Naime, kada želi nešto promijeniti ili napraviti nešto što nije u sklopu ugovora koji je potpisao s vlasnikom franšize vlasnik poduzeća otvoreno o svemu razgovara s vlasnikom franšize i potom uz njegovo odobrenje napravi promjene. Promjene koje s vremena na vrijeme napravi u poslovanje najčešće su vezane za marketing ili komunikaciju s tržištem. Ističe da je i vlasnik franšize svjestan da u poslovanju i radu s primateljima franšize mora s vremena na vrijeme biti fleksibilan kako bi dugoročno svi bili zadovoljni, ali se trudi ne raditi drastične ustupke koji mogu imati nepovoljan učinak na cjelokupni rad franšize.

Nadalje, primatelj franšize ističe da nema previše utjecaja na to koliko je brend Tinker Labs stabilan, ali kroz svoj rad doprinosi promicanju brenda u zajednici. Točnije, kroz poslovanje Tinker Labsa Belišće – Valpovo trudi se ispoštovati svoj dio ugovora i razvijati vlastitu franšizu kroz provođenje marketinških kampanja i održavanje odnosa s roditeljima i djecom, a do danas nije uočio da ljudi generalno imaju problem ili da negativno gledaju na Tinker Labs pa zaključuje da je brend stabilan i vjeruje da će u budućnosti nastaviti rasti.



U intervjuu se dotaknulo i izazova vezanih za financiranje franšiznog poslovanja te izlazne strategije iz franšiznog poslovanja Tinker Labs. Financiranje poslovanja Tinker Labs franšize za primatelja franšize nije predstavljalo problem zato što se je sve financirano kroz mjere za samozapošljavanje. Kada je u pitanju izlazna strategija, primatelj franšize je istaknuo da, ako ikad dođe do toga da više ne želi biti dijelom franšize Tinker Labsa, planira ponuditi nekom drugom na tom području da otkupi Tinker Labs franšizu. Vjeruje da bi mogao pronaći osobu koja bi nastavila raditi njegov posao zato što je posao zahvaljujući njegovom rad u protekle dvije godine uhodan i imaju određeni broj stalnih polaznika na tečajevima. Prethodno navedeno ukazuje da primatelj franšize zaista razmišlja o svom poslovanju, razumije gdje je njegovo poslovanje danas i svjestan je toga da za sve u poslovanju treba imati plan pa čak i za izlazak iz poslovanja. To su ujedno i razlozi zašto je njegova Tinker Labs franšiza uspješna.

Budućim primateljima Tinker Labs franšize primatelj franšize smatra da može pomoći prilikom ulaska u svijet franšize tako da im prenese vlastito iskustvo, objasni im kako provesti kvalitetno istraživanje tržišta, da im savjete kako komunicirati s roditeljima i djecom, pružiti im potporu prilikom pronalaska materijala koji su potrebni za rad, itd. Ovo je zaista pozitivno i puno govori o tome kakva je primatelj franšize osoba. On prije svega razumije da biti dijelom franšiznog poslovanja nije jednostavno i uviđa važnost pomoći drugi franšizantima kako bi se cjelokupna franšiza mogla nastaviti razvijati i uspješno poslovati.

S obzirom na dosadašnje iskustvo u franšiznom poslovanju, primatelj franšize smatra da pokretanje franšize u Republici Hrvatskoj ima više prednosti nego nedostataka. Odgovor je potkrijepio vlastitim primjerom i rekao da uspješna suradnja između primatelja i davatelja franšize zaista može rezultirati izvanrednim poslovnim rezultatima i da se ulaganje u franšizu i razvoj franšize prije ili kasnije prepozna u javnosti, a Tinker Labsu to se dogodilo kada su programi koji se provode u Tinker Labsu verificirani od strane Ministarstva obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Niti jedna franšiza nije postala uspješna preko noći, u svakoj franšizi potrebno je naporno raditi dobro planirati svaki sljedeći korak, a rezultati dolaze s vremenom.

Posljednje pitanje u intervjuu bilo je „Gdje vidite Tinker Labs u budućnosti“, primatelj franšize potpuno otvoreno je rekao da vjeruje u to da će brend Tinker Labs u budućnosti biti još prepoznatljiviji na tržištu i da će se poslovanje nastaviti širiti. Vjera u ono što se radi, također, je

izuzetno važna u svakom poslovanju, a vidljivo je da gospodin Jurković svakodnevno radi na tome da Tinker Labs franšiza bude što bolja i da je optimističan po pitanju budućnosti Tinker Labsa.

## 6. Rasprava

Nakon iznošenja relevantnih sekundarnih informacija vezanih za poslovanje franšize i izazove koji se javljaju u franšiznom poslovanju te analize primarnih informacija dobivenih iz provedenog intervjua došlo se do zaključka da su izazovi neizostavni dio poslovanja svake franšize. Također, zaključilo se da o tome u kojoj mjeri i hoće li izazovi koji se javljaju u franšiznom poslovanju utjecati pozitivno ili negativno na poslovanje franšize uvelike ovisi o stavu primatelja franšize kao i o odnosu koji primatelj i davatelj franšize imaju. Potpuno očekivano, franšizni centar Tinker Labs Belišće – Valpovo u poslovanju se susreće s brojnim izazovima, ali dobar odnos koji je uspostavio i održava s davateljem franšize kao i pozitivan stav primatelja franšize, gospodina Jurkovića, naporan rad i njegova želja da izgradi uspješnu franšizu na području Belišća i Valpova uvelike doprinosi uspješnosti poslovanja ove franšize.

Tijekom istraživanja teme i pisanja rada uočeno je da postoji prostor za napredak franšize u Republici Hrvatskoj kao i da postoji potreba za educiranjem sudionika franšize o izazovima u franšizi i načinima rješavanja istih. Nositelji odluka vezanih za franšizu u Republici Hrvatskoj trebaju aktivno raditi na educiranju ljudi o tome što je franšiza kao i educiranju o pogodnostima i izazovima franšiznog poslovanja. Educiranje je izuzetno važno zato što danas veliki broj ljudi uopće nije upoznat s konceptom franšize, a puno primatelja i davatelja franšize nisu upoznati sa svim pogodnostima i izazovima vezanim za franšizno poslovanje te se nerijetko neugodno iznenade i ne znaju kako reagirati kada se pojave izazovi u poslovanju franšize. Kroz edukaciju građana to se može promijeniti i ne samo educirati ljude već i zainteresirati ljude da sudjeluju franšiznom poslovanju što, u konačnici, može doprinijeti gospodarstvu Republike Hrvatske.

Nadalje, potrebno je otvoriti specijaliziran centre diljem cijele Republike Hrvatske u kojima će se zainteresiranima za franšizu davati stručni savjeti i potpora tijekom otvaranja i vođenja franšiznog poslovanja. U centrima se mogu održavati radionice, povezivati primatelji i davatelji franšize koji će nuditi stručne savjete i općenito provoditi aktivnosti kojima će se promicati franšizno poslovanje za početnike kao i za uhodane sudionike u franšiznom poslovanju. Također, poželjno je da se organizira barem jedno događanje na godišnjoj razini na kojem bi se okupili primatelji i davatelji franšiza na području Republike Hrvatske kako bi podijelili iskustva, dali savjete ili potencijalno udružili snage u franšiznom poslovanju.

Sve prethodno navedene aktivnosti za promicanje franšize i franšiznog poslovanja uvelike mogu doprinijeti razvoju franšize u Republici Hrvatskoj te olakšati svim sudionicima u franšiznom poslovanju planiranje i obavljanje svakodnevnih aktivnosti kao i pomoći istima u rješavanju izazova kada se isti pojave.

## 7. Zaključak

Prilikom ulaska u poduzetništvo, poduzetnici moraju donijeti odluku o poslovnom modelu koji žele prakticirati. Poduzetnici se često odlučuju ući u poduzetništvo kroz franšizu. U franšiznom poslovnom modelu davatelj franšize i primatelj franšize potpisuju ugovor kojim se obvezuju da će ostvariti zajedničku suradnju. Davatelj franšize primatelju franšize daje na korištenje vlastiti brend, sustav poslovanja te vlastito znanje, iskustvo i vještine, a primatelj franšize davatelju franšize plaća pristojbu za korištenje svega što mu davatelj franšize daje na korištenje.

Franšiza je poslovni model koji postoji već stotinama godina u svijetu, a iz godine u godinu sve više se razvija te postaje sveprisutan u poslovnom svijetu. Poduzetnici se odlučuju koristiti ovaj poslovni model zato što isti nosi brojne prednosti i primatelju i davatelju franšize, ali ne smiju se zanemariti ni nedostaci koji se javljaju u ovom obliku poduzetništva kao ni izazovi s kojima se sudionici u franšiznom poslovanju susreću. Cilj rada bio je objasniti koji izazovi se javljaju u franšiznom poslovanju što se, u konačnici, i napravilo. U radu je detaljno objašnjeno da se franšize gotovo svakodnevno suočavaju s brojnim izazovima koje moraju uspješno nadvladati kako bi mogle uspješno poslovati. Neki od najčešćih izazova u franšiznom poslovanju su: visoki troškovi poslovanja, zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika, održavanje dosljednosti brenda, prilagođavanje trendovima na tržištu, izgradnja stabilne infrastrukture poslovanja i pravna regulativa vezana za poslovanje franšize. Ono što je uočeno nakon istraživanja izazova koji se javljaju u franšiznom poslovanju je to da se svi izazovi mogu uspješno prevladati ako primatelj i davatelj franšize imaju dobar, otvoren i korektan odnos u kojem se isti međusobno uvažavaju i spremni su napraviti kompromise radi dugoročno održive suradnje. Također, uočeno je da o tome hoće li pojedini izazov utjecati pozitivno ili negativno na poslovanje franšize ovisi o sposobnostima primatelja i davatelja franšize kao i o želji primatelja i davatelja franšize da da sve od sebe kako bi se izazov riješio što prije.

Izvrstan primjer franšize u Republici Hrvatskoj je Tinker Labs, franšiza koja je s radom započela 2012. godine u Osijeku. Vlasnik franšiznog centra Tinker Labs Belišće – Valpovo svoju franšizu je otvorio 2022. godine i u prve dvije godine poslovanja, usprkos svim izazovima s kojima se suočio u poslovanju franšize, izgradio uspješan posao kroz koji je ne samo razvio vlastite poduzetničke kompetencije već je i pokazao da se upornost, timski rad s davateljem franšize te vjera u sebe i ono što se radi mogu višestruko isplatiti.

Svi koji se odluče ući u franšizno poslovanje moraju biti svjesni toga da franšizno poslovanje nije jednostavno i da će se od samog početka pojaviti različiti izazovi. Isto tako, osobe koje se odluče ući u franšizno poslovanje moraju biti svjesne toga da uspjeh franšiznog poslovanja ovisi isključivo o njima – koliko jako žele uspjeti, na koji način će se postaviti prema izazovima i kako će riješiti sve izazove koji se jave u poslovanju.

Preporuka za buduća istraživanja je detaljno istražiti izazove koji se javljaju za primatelja i davatelja franšize te potom stečena znanja iskoristiti kako bi se osmislile različite strategije i smjernice za franšizante kako bi isti uspješno mogli prevladati sve izazove s kojima se susretnu u poslovanju.

## Literatura

1. Baresa, S., Ivanovic, Z., i Bogdan, S. (2017) *Franchise business as a generator of development in Central Europe*. UTMS Journal of economics, 8(3), 281-293.
2. Barković, I. (2009). *Teorija poduzetništva: izazovi i perspektiva*. Osijek: Pravni fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
3. Beshel, B. (2000). *An introduction to franchising*.
4. Bobek, V., Maier-Kros, J.E., Maček, A. i Horvat, T. (2019). *International franchising in the fashion industry - the franchisee and franchise store managers perspective*. Ekonomska misao i praksa, 28 (1), 359-379. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/221039> [pristupljeno: 16. lipnja 2024.]
5. Bose, S. (2023). *10 Challenges Faced by Franchises*. Dostupno na [https://smallbiztrends.com/2022/10/challenges-faced-by-franchises.html?utm\\_content=cmp=true](https://smallbiztrends.com/2022/10/challenges-faced-by-franchises.html?utm_content=cmp=true) [pristupljeno: 23. travnja 2024.]
6. Buble, M. i Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Split: RRiF – plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge
7. Dant, R. P. i Gundlach, G. T. (1999). *The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution*. Journal of Business Venturing, 14(1), 35-67.
8. Erceg, A. (2013) *Teorijski okvir ekonomske perspektive franšize*. Pravni vjesnik, 29 (1), 137-158. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/111015> [pristupljeno: 10. prosinca 2023.]
9. Erceg, A. (2017) *Franšiza – način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku: Grafika
10. Erceg, A. i Čičić, I. (2013) *Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj*. Ekonomski vjesnik, XXVI (1), 323-335. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/108227> [pristupljeno: 08. prosinca 2023.]
11. Erceg, A. i Orban, I. (2020) *Franšiza - način pokretanja poduzetničkog pothvata*. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 10 (2), 58-70. <https://doi.org/10.38190/ope.10.2.5> [pristupljeno: 02. prosinca 2023.]
12. Gillis, W. i Castrogiovanni, G. J. (2012). *The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative*. International Entrepreneurship and Management Journal, 8, 75-98

13. Haarsma, A. (2023). *The challenges of poorly performing franchisees*. Dostupno na <https://www.haarsma.com.au/blog/the-challenges-of-poorly-performing-franchisees> [pristupljeno: 30. ožujka 2024.]
14. Hisrich, R.D., Peters, M.P. i Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: MATE d.o.o.
15. Iveković, D. (2011). *Neka znanja bez kojih poduzetnik ne može*. Učenje za poduzetništvo, 1 (1), 155-162. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130098> [pristupljeno: 19. travnja 2024.]
16. Kukec, Lj., Erceg, A. i Orašinić, L. (2021). *Analiza digitalne prisutnosti nacionalnih franšiznih udruga*. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 11 (2), 51-66. Preuzeto s <https://doi.org/10.38190/ope.11.2.6> [pristupljeno: 16. lipnja 2024.]
17. Lastavić, Ž. (2021). *Franšize imaju puno veće šanse za opstanak od tradicionalnog start-upa*. Dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/the-fransize-fransize-imaju-puno-vece-sanse-za-opstanak-od-tradicionalnog-start-upa-139804> [pristupljeno: 28. ožujka 2024.]
18. Lederman, S. (2023). *Weighing The Benefits And Challenges Of Franchise Ownership*. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/06/05/weighing-the-benefits-and-challenges-of-franchise-ownership/> [pristupljeno: 26. travnja 2024.]
19. Mahaček, D. i Martinko Lihtar, M. (2013) *Ulaganje u poslovanje putem franšize*. *Ekonomski vjesnik*, XXVI (2), 598-609. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/116459> [pristupljeno: 09. prosinca 2023.]
20. Miles, K. (2023). *10 Challenges Facing New Franchisors Today (And What To Do About Them)*. Dostupno na: <https://www.franchise-ed.org.au/franchising/10-challenges-facing-new-franchisors-today-and-what-to-do-about-them/> [pristupljeno: 28. travnja 2024.]
21. Pandologic. (2023). *How To Overcome Top 5 Common Challenges o Managing a Franchise Business*. Dostupno na: <https://pandologic.com/employers/recruitment-strategy/franchise-business-management/> [pristupljeno: 23. travnja 2024.]
22. Rončević, A. i Buić, T. (2023). *Značaj Hrvatske gospodarske komore u promociji franšiznog poslovnog modela kao pokretača razvoja malog i srednjeg poduzetništva*. *Poslovna izvrsnost*, 17 (2), 102-122. Preuzeto s <https://doi.org/10.22598/pibe/2023.17.2.101> [pristupljeno: 17. lipnja 2024.]



23. Rupčić, N. i Pezdevšek, D. (2018) *Internacionalizacija poslovanja na temelju franšiznoga modela: Primjer franšize Surf 'n' Fries*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 12 (3-4), 111-126. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/216539> [pristupljeno: 11. prosinca 2023.]
24. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
25. Tinker Labs. (2024). *Tinker Labs lokacije*. Dostupno na: <https://tinkerlabs.hr/lokacije> [pristupljeno: 28. travnja 2024.]
26. Tinker Labs. (2024). *Franšiza*. Dostupno na: <https://tinkerlabs.hr/fransiza> [pristupljeno: 28. travnja 2024. ]
27. Tinker Labs. (2024). *Tinker Garden*. Dostupno na: <https://tinkerlabs.hr/tecajevi/tinker-garden> [pristupljeno: 04. svibnja 2024 ]
28. Tinker Labs. (2024). *Tinker Tots*. Dostupno na: <https://tinkerlabs.hr/tecajevi/tinker-tots> [pristupljeno: 04. svibnja 2024.]
29. Tinker Labs. (2024). *Tinker Town*. Dostupno na: <https://tinkerlabs.hr/tecajevi/tinker-town> [pristupljeno: 04. svibnja 2024.]
30. Tinker Labs. (2024). *Tinker World*. Dostupno na: <https://tinkerlabs.hr/tecajevi/tinker-world> [pristupljeno: 04. svibnja 2024.]
31. Tinker Labs. (2024). *Tinker Camp*. Dostupno na: <https://tinkerlabs.hr/camp> [pristupljeno: 04. svibnja 2024.]
32. Tinker Labs. (2024). *Tinker Birthday*. Dostupno na: <https://tinkerlabs.hr/rođendani> [pristupljeno: 04. svibnja 2024.]
33. Tinker Labs. (2024). *Franšiza*. Dostupno na: <https://tinkerlabs.hr/fransiza> [pristupljeno: 04. svibnja 2024.]
34. Tinker Labs. (2024). *Zašto Tinker Labs?*. Dostupno na: <https://tinkerlabs.hr/node/25> [pristupljeno: 04. svibnja 2024.]
35. Zekić, Z. (2007). *Menadžment: poduzetnička tehnologija*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
36. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Osnovne razlike između tradicionalnih i franšiznih poduzeća .....	11
<b>Tablica 2.</b> Davatelji i primatelji franšize .....	13
<b>Tablica 3.</b> Prednosti i nedostaci za primatelja i davatelja franšize .....	20

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Pokretanje poduzeća.....	5
<b>Slika 2.</b> Razvoj franšize u 19. i 20. stoljeću .....	8
<b>Slika 3.</b> Koncept franšize.....	12
<b>Slika 4.</b> Pet faza u procesu učenja davatelja franšize .....	16
<b>Slika 5.</b> Pet faza životnog ciklusa primatelja franšize .....	17
<b>Slika 6.</b> Vrste franšiza.....	19
<b>Slika 7.</b> Tinker Labs ponuda.....	35

## Prilozi

Pitanja za intervju primatelja franšize Tinker Labs Belišće – Valpovo, Tomislavom Jurkovićem:

1. Jeste li prije otvaranja Tinker Labs-a bili upoznati s franšizom i franšiznim poslovanjem?
2. Zašto ste odlučili otvoriti franšizu Tinker Labs?
3. Koliko je izazovno bilo dobiti informacije potrebne za pokretanje franšize u Republici Hrvatskoj?
4. Kako su ljudi iz Vašeg okruženja reagirali kada ste se odlučili otvoriti Tinker Labs?
5. S kojim izazovima ste se suočili prilikom pokretanja Tinker Labs-a?
6. Navedite izazove s kojima se danas susrećete u svakodnevnom poslovanju Tinker Labs-a.
7. Kome se možete obratiti, odnosno tko Vam pomogne kada naiđete na izazove u poslovanju?
8. Koliko je izazovno pronaći ljude koji će raditi za Vas u Vašem Tinker Labsu? Jesu li ljudi koje ste zaposlili na početku pokretanja Tinker Labs-a i dalje s Vama ili je došlo do promjene među zaposlenicima?
9. Koliko je u izazovno privući i zadržati polaznike Tinker Labs-a? Što radite po tom pitanju?
10. Koliko je izazovno održavati odnos s davateljem franšize? Dobivate li potporu i pomoć od davatelja franšize u svakodnevnom poslovanju i kada se pojave izazovi u poslovanju?
11. Koliki izazov za Vas predstavlja to što nemate potpunu autonomiju u poslovanju već sve morate raditi prema unaprijed dogovorenom modelu poslovanja?
12. Koliko je izazovno održavati stabilnost brenda Tinker Labs?
13. Koliko Vam je bilo izazovno financirati Tinker Labs kada ste kretali u poslovanje?
14. Imate li pripremljenu izlaznu strategiju u slučaju da se odlučite zatvoriti Tinker Labs?
15. Kako Vi kao primatelj franšize možete pomoći budućim primateljima franšize po pitanju izazova s kojima će se isti susresti kada se odluče na franšizno poslovanje?
16. S obzirom na Vaše dosadašnje iskustvo s franšizom Tinker Labs i sve izazove s kojima se susrećete, smatrate li da pokretanje franšize u Republici Hrvatskoj ima više prednosti ili nedostataka? Zašto?
17. Gdje vidite Tinker Labs u budućnosti?