

POKRETANJE FRANŠIZE- ŠIRENJE I RAST POSLOVANJA PODUZETNIKA DAVATELJA FRANŠIZE

Jakovljević, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:593072>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-11**



Repository / Repozitorij:

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



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

Ivana Jakovljević

**POKRETANJE FRANŠIZE- ŠIRENJE I RAST POSLOVANJA
PODUZETNIKA DAVATELJA FRANŠIZE**

Diplomski rad

Osijek, 2021

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

Ivana Jakovljević

**POKRETANJE FRANŠIZE- ŠIRENJE I RAST POSLOVANJA
PODUZETNIKA DAVATELJA FRANŠIZE**

Diplomski rad

Kolegij: Franšiza

JMBAG: 00102160964

e-mail: ivanaaag23@hotmail.com

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

Osijek, 2021

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate or Graduate Study (Entrepreneurial management and
Entrepreneurship)

Ivana Jakovljević


**STARTING A FRANCHISE - EXPANSION AND GROWTH OF
BUSINESS OF ENTREPRENEURS**

Graduate paper

Osijek, 2021

IZJAVA

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: IVANA JAKOVLJEVIĆ

JMBAG: 0010216096

OIB: 74638402086

e-mail za kontakt: ivanaaag23@hotmail.com

Naziv studija: Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Pokretanje franšize- širenje i rast poslovanja poduzetnika davatelja franšize

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv. prof. dr. sc. Aleksandar Erceg

U Osijeku, 14. rujna 2021. godine

Potpis

Ivana Jakovljević

SAŽETAK

Započinjanje poslovanje moguće je osnivanjem novog subjekta, kupovinom postojećeg ili pokretanjem franšiznog poslovanja. Dakle, franšiza je jedan od modela ulaska u poduzetnički pothvat, javlja se kada davatelj franšize svoj način poslovanja i trgovačko ime daje na korištenje drugoj osobi, odnosno primatelju franšize, koji odlučuje da će poslovati prema uvjetima dogovorenim ugovorom o franšizi, također primatelj franšize plaća franšiznu pristojbu davatelju te se na taj način obvezuje na poslovanje u skladu s ugovorom o franšizi.

Prošlo mnogo godina od otvaranja prvih franšiznih poslovnih objekata u Hrvatskoj, no za franšizno poslovanje svakako postoji prostor za napredak kako bi postao široko razvijen koncept poslovanja na našim prostorima. Činjenica je kako već dio poduzetnika nije u potpunosti upoznat sa politikom franšiznog poslovanja upravo iz tog razloga u ovom su radu prikazane bitne značajke, karakteristike, troškovi te problemi ulaska u franšizno poslovanje. Zatim, prednosti i nedostaci s kojim se susrećemo pri ulasku u poslovanje. Također, ovaj rad sadrži i usporedbu franšiznog poslovanja u svijetu, Hrvatskoj i Europi uz prikaz odabrane franšize i načina rada.

U radu istražene su mogućnosti otvaranja Subway-a u Hrvatskoj te su prikazane prednosti kao i nedostaci takvog pothvata. Zaključak provedenog istraživanja, usporedbom svih potrebnih koraka, kao i prednosti i nedostataka same franšize, je da poduzetnik treba otvoriti franšizu Subway u Osijeku.

Ključne riječi: franšiza, davatelj franšize, primatelj franšize, franšizno poslovanje

ABSTRACT

Starting a business is possible by establishing a new entity, purchasing an existing one, or starting a franchise. Thus, the franchise is one of the models of entering into an entrepreneurial venture, it occurs when the franchisor gives his way of doing business and trade name to another person, or the franchisee, who decides to operate under the terms of the franchise agreement, the franchisee also pays the franchise fee to the provider and thus undertakes to operate following the franchise agreement.

Many years have passed since the opening of the first franchise business facilities in Croatia. However, there is undoubtedly room for a franchise business to make progress to become a widely developed business concept in our area. The fact is that most entrepreneurs are not entirely familiar with franchising policy, which is why this paper presents the essential features, characteristics, costs, and problems of entering the franchise business. Then, the advantages and disadvantages we encounter when entering a business. Also, this paper contains a comparison of franchise businesses in the world, Croatia and Europe, with a presentation of the selected franchise and mode of operation.

This paper explores the possibilities of opening a Subway in Croatia and presents the advantages and disadvantages of such an endeavor. The conclusion of the research, comparing all the necessary steps and the advantages and disadvantages of the franchise itself, is that entrepreneur should open a Subway franchise in Osijek.

Keywords: franchise, franchisor, franchisee, franchise business

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Pojam franšiza	2
2.1. Povijest franšize u Hrvatskoj	4
2.2. Vrste franšize	5
2.3. Ugovor o franšizi	7
3. Prednosti i nedostaci pokretanja franšiza	9
3.1. Prednosti i nedostaci franšize za primatelja franšize	9
3.2. Prednosti i nedostaci franšize za davatelja franšize	10
4. Teorijski okviri franšize	11
5. Zastupljenost franšiznog poslovanja u svijetu, Europi i Hrvatskoj	14
6. Primjer franšiza	20
6.1. Osnovno o franšizi	21
6.2. Povijest franšize	22
6.3. Subway u Republici Hrvatskoj	23
6.5. Cijena franšize	25
7. Zaključak	29
Literatura	31

1. Uvod

Tema ovog diplomskog rada je pokretanje franšize - širenje i rast poslovanja poduzetnika davatelja franšize. Dakle, franšiza se javlja kao način poslovanja te se danas koriste brojne definicije kojima se opisuje njezino poslovanje. Upravo zbog toga u radu će se prikazati franšizno poslovanje, prednosti, nedostaci, vrste te financiranje i troškovi franšize. Smatra se kako je franšiza najbolji način pokretanja poslovanja ukoliko se sumnja na vlastite mogućnosti i sposobnosti. Franšiza kao poslovna strategija osigurava dobre rezultate onima koji učestvuju u poslovnom odnosu, to znači i davatelju i primatelju franšize. Naravno, kako za sve postoje prednosti i nedostaci tako postoje i za ovu vrstu posla. Dakle, prednosti bi bila da ovakav oblik poslovanja donosi sigurniji uspjeh pa i zaradu, za razliku od samostalnog otvaranja tvrtke ili poslovanja. Također, vrlo je dobra za osobe koje nemaju dovoljno sigurnost za pokretanje vlastitog posla. No, veliki broj davatelja franšize i ne traže iskustvo u određenim poslovima. Uspješnim poslovanjem možemo nazvati ono koje ima dobar proizvod/uslugu, uhodan model poslovanja, dobru organizaciju i marketinški pristup korisnika franšize. Sama činjenica je da to jedan od modernijih načina razvoja u tranzicijskim zemljama, koji za cilj imaju vlastitu proizvodnju te pokretanje novih proizvoda i usluga, ovaj rad će prikazati detaljnije o samoj franšizi, kako je nastala, sami razvoj te koje su prednosti i nedostaci franšize.

U radu će se franšizu prikazati kao pojam i način ulaska na tržište, a potom i više o prednostima i nedostacima franšize. Nakon toga spominje se način razvijanja i prepreke franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. U sklopu ovog rada provedeno je istraživanje o zastupljenosti i razlikama franšiznog poslovanja u Hrvatskoj i Europi. Odabran je primjer franšize kroz kojeg su navedene sve važne stavke u samom procesu pokretanja franšize.

2. Pojam franšiza

Franšiza je pojam koji su svi barem jednom čuli s obzirom da ima puno definicija. Riječ franšizam dolazi od francuske riječi „*franchir*“ čiji je značenje osloboditi, a prvotno je označavalo osloboditi od ropstva. Bitno je napomenuti kako danas ima dosta značenja, a to ovisi o grani poslovanja (Lafontaine i Blair, 2009).

Prema definiciji Međunarodnog udruženja franšiza (eng. *International Franchise Association - IFA*) navedenoj u Beshel (2001) „Franšiza predstavlja trajan odnos između davatelja franšize i primatelja franšize u kojem je ukupna suma davateljevih znanja, imidža, uspjeha, proizvodnje i marketinških tehnika, dana primatelju franšize uz naknadu. Zatim, „franšiza je paket intelektualnog vlasništva koji se odnosi na žigove, tvrtku, modele, uzorke, know-how i drugo, a koristi se u daljnjoj prodaji robe ili usluga potrošačima ili korisnicima.“ (Mlikotin-Tomić, 2000).

Europska franšizna federacija (eng. *European Franchise Federation – EFF*) (Wallace, 2019) definira franšizu kao: „sistem plasiranja na tržište robe i/ili usluga i/ili tehnologije koji se zasniva na uskoj i kontinuiranoj suradnji između pravno i financijskih odvojenih i neovisnih poduzeća, davatelja franšize i njegovih pojedinačnih primatelja franšize, pri čemu davatelj franšize daje svojim pojedinačnim primateljima franšize pravo i nameće obvezu vođenja posla u skladu s konceptom davatelja franšize. Pravo omogućuje i obvezuje pojedinačne korisnike, u zamjenu za direktnu ili indirektnu financijsku naknadu, da koristi zaštićeno ime davatelja franšize za proizvod ili uslugu, know-how, poslovne i tehničke metode, sistem procedura i druga prava na proizvodno i/ili intelektualno vlasništvo, uz stalno pružanje komercijalne i tehničke pomoći, u roku određenom ugovorom o franšizi koji stranke sastavljaju u tu svrhu.“

Zatim, Boroian i Callaway (2008) sažimaju definiciju franšize te kažu da franšizni poslovni model postoji ako se pojavljuju sljedeće tri elementa:

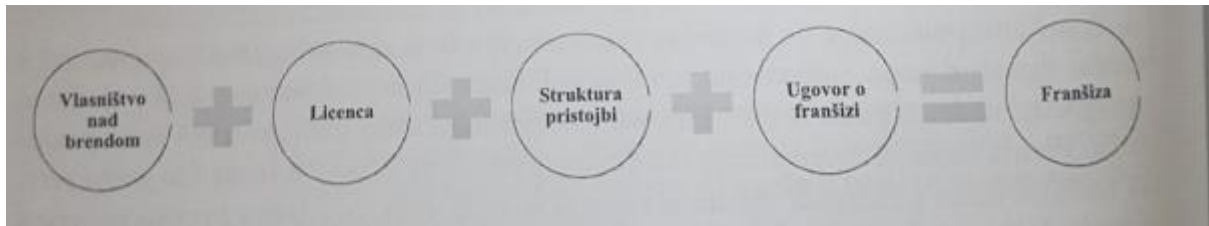
„Dopuštate nekome da koristi vaše ime

Dopuštate nekome da koristi vaš sistem operacija ili marketing program

Dobivate plaćanja u vidu pristojbi ili na početku ili tijekom trajanja ugovora.,,

Prema svim navedenim definicijama, može se zaključiti kako je većina slična, odnosno kostur opisa franšize je jednak, neovisno o kojoj se djelatnosti radi. Erceg (2017) smatra kako bi se franšizni sustav trebao temeljiti na 4 osnovne karakteristike koje prikazuje Slika 1. Prva

karakteristika predstavlja vlasništvo nad brandom, robnim žigom ili tajnim procesom proizvodnje povezanim sa znanjem navedenog te pratećim goodwillom.



Slika 1. Osnovne karakteristike franšiznog sistema (Erceg, 2017)

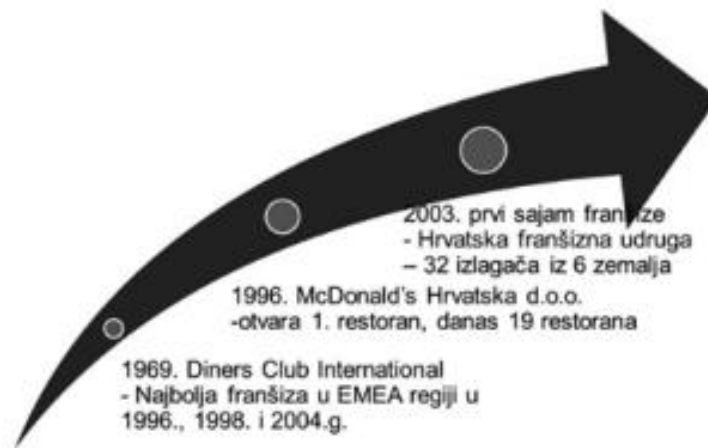
Zatim, slijedi druga karakteristika koja se odnosi na spremnost davatelja franšize u odobrenju licence koja dopušta licencu koja bi mu dopustila razvoj i korištenje brenda, robnog žiga, ideje, patenta i opreme te privilegiranih informacija kako bi mogao maksimizirati svoj potencijal u poslovanju. Treća karakteristika se odnosi na prihvaćanje odredaba franšiznog ugovora sadržanog od ugovornih prava i obveza kako primatelja tako i davatelja franšize u poslovnom odnosu i koji rukovodi poslovnim odnosom u franšiznom poslovanju. Struktura pristojbi u franšiznom poslovanju odnosi se na:

1. Franšiznu pristojbu (ulaznu pristojbu);
2. Tantijeme
3. Marketinšku pristojbu;
4. Ostale potencijalne pristojbe (Boroian i Callaway, 2008).

Četvrta i ujedno posljednja karakteristika predstavlja plaćanje pristojbi za privilegiju i pravo dobiveno u skladu s ugovorom o franšizi te također za pomoć i usluge koje davatelj franšize osigurava tijekom trajanja ugovora o franšizi (Erceg, 2017).

2.1. Povijest franšize u Hrvatskoj

Franšiza je u Hrvatskoj prisutna od 1969. godine. U hrvatskoj prvi franšizni sustav bio je Diners Club International. Franšizno poslovanje tada je omogućilo primatelju sa sjedištem u Zagrebu da djeluje na području cijele bivše Jugoslavije kao i u ostalim balkanskim zemljama. Ubrzo nakon Diners Club International na tržište dolazi i American Express kartice te hotelske franšize. 80-tih godina dolazi Varteks za franšizno poslovanje i uz to proizvodnju Levi'sa. Nadalje, INA također pokreće franšizni sustav i prodaje tri franšize. Činjenica je da domaće tvrtke franšizu nisu smatrale dobrim načinom za rast i razvoj poslovanja. (Erceg, 2017). Zatim, 1989. godine Nada Dimić dolazi do ideje da svoju modnu liniju „Endi“ pokuša proširiti pomoću franšize no ipak nije do toga došlo.



Slika 2. Povijest franšiznog poslovanja u Hrvatskoj (Alpeza, 2012)

1994. je godina kada Kraš svoje poslovanje odlučuje širiti franšizom te otvaranjem bombonijera McDonald's svoj prvi restoran otvara 1996. godine čime širi franšizno poslovanje Hrvatske. Otvaranje trgovačkih centara dovodi do toga da dolaze i druge franšize u Hrvatsku te broj prelazi brojku od 100. Spomenute brojne franšize su Fornetti, Subway, Geox, Calzedonia i sl. (Erceg, Čičić, 2013). Činjenica je kako je veliki dio franšiznog poslovanja bio vezan za modu. Dakle, krajem dvadesetih godina dolaze i sljedeće franšize, a to su Lush, odnosno franšiza prirodne kozmetike, zatim franšize modnih marki poput Escade, Esprit, Yves Rocher-a i dr. 2000. je godina kada se u Republici Hrvatskoj javljaju franšize i u drugim sektorima kao što je

prodaja nekretnina (Re/max). Tri godine nakon osnivaju se i prvi franšizni centri - Centar za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku te Centar za franšizu Promaturo u Zagrebu.

Jedna od zanimljivost je kako su neke od najvećih hrvatskih tvrtki kao što su Velpro partner i Vipnet zapravo počeli korištenjem franšize za širenje svog poslovanja. Iz čega vidimo da franšizno poslovanje može dovesti do rasta poslovanja. 2012. godine Hrvatska pošta pokreće pilotprojekt franšiznog poslovanja, odnosno daje poštanske urede u franšizu (Erceg, Čičić, 2013).

2.2. Vrste franšize

Franšiza se dijeli na dva osnovna tipa prema autorima Alpeza i Erceg (2013) a to su:

- Franšiza distribucije proizvoda
- Franšiza poslovnog formata

Specifično za prvu vrstu, odnosno za franšizu distribucije proizvoda je što primatelj franšize ima pravo na ekskluzivnu distribuciju proizvoda koji su većinom proizvedeni preko davatelja franšize na unaprijed definiranom geografskom području. Bitno je za napomenuti kako ovdje kupac kupuje brend te se kod odabira ove franšize mora voditi računa o snazi brenda. Najpoznatije industrije koje primjenjuju ovu vrstu franšize su: industrija osvježavajućih pića, industrija automobila. Bitna karakteristika ove vrste je to što davatelj franšize ne osigurava sistem poslovanje samo pravo na korištenje loga i trgovačkog imena. Najistaknutiji primatelji franšize distribucije proizvoda su Distributeri Coca –Cola, John Deere, Goodyear Tires i Ford Motor Company (Alpeza i Erceg, 2013).

Danas dostupne franšize su uglavnom poslovnog formata. Ono što se razlikuje između ove dvije vrste je što kod franšize poslovnog formata kupac kupuje i poslovni recept, odnosno način uspješnog poslovanja. Ključno je to da brend i ne mora biti poznat na lokalnom tržištu primatelja franšize s obzirom da se način poslovanja kupuje pa se smatra da će se brend izgraditi sam. Također, još jedna razlika između ove dvije vrste ali i razlog zbog kojeg je franšiza poslovnog formata učestalija je ta što ona osigurava „*know-how*“ i uhodan poslovni koncept (Alpeza i Erceg, 2013).

Osim franšize distribucije proizvoda i franšize poslovnog formata autori Thomas i Seid (2000) navode i treći tip franšize, odnosno konverzijska franšiza. Konverzijska franšiza tipična je za ugostiteljstvo i kod prodaja nekretnina. To je vrste franšize u kojoj je primatelju omogućeno

korištenje prvobitnog brenda uz davateljev brend kojeg kupuje. Zatim, franšiza razvoja područja u kojoj se prodaje pravo poslovanja na određenom području u kojem se primatelj obvezuje aktivirati određeni broj lokacija i to u određenom roku koji je definiran ugovorom.

Erceg (2017) dijeli vrste franšize a to su prema oblasti a to je maloprodaja, franšiza u hotelijerstvu i turizmu. Zatim prema djelatnosti a to bi bilo franšiza robe, usluga te industrijske ili proizvodna. Nadalje, prema odnosima koje vladaju između davatelja i primatelja a to je podijeljeno na proizvođač/maloprodaja, proizvođač/veleprodaja, veleprodaja/maloprodaja te poslovni format franšize. Osim toga, franšize mogu biti prema visini investicije gdje imamo menadžerska franšiza, master franšiza, franšizni kutak, co-branding, izvršna, maloprodajna, prodajna/distribucijska franšiza te pokretne usluge.

I zadnje prema broju lokacija, a to je franšize jedne lokacije i franšiza razvoja područja. Činjenica je kako je veliki dio franšiznog poslovanja krajem dvadesetih godina bio vezan za modu kada su u Hrvatsku počele dolaziti i sljedeće franšize, a to su Lush, odnosno franšiza prirodne kozmetike, zatim franšize modnih marki poput Escade, Esprit, Yves Rocher-a i dr. Danas više prevladavaju franšize brze hrane, poput McDonald's-a.

2.3. Ugovor o franšizi

'Ugovor o franšizmu je ugovor obveznog prava kojim davatelj franšizor ustupa franšizatelju prednosti stečene klijente i ugled na tržištu na korištenje na određenom području uz naknadu ili radi ostvarivanja drugih ekonomskih koristi" (Milkotin – Tomić, 1999:234, navedeno Zlatović, 2010:320). Dakle, ugovor o franšizi smatra se ugovorom koji povezuje zajedničko obavljanje poslovne djelatnosti. Dakle, ugovorom moraju biti propisana sva prava i obveze i davatelja i primatelja. Bitno je da ugovor bude u skladu sa zakonima države te Europske Unije. Usluge, roba i proizvodnja mogu biti predmet ugovora. Dakle usluge mogu biti npr. iz područja ugostiteljstva. Zatim, kod robe se to odnosi na distribuciju proizvoda zbog prodaje krajnjem potrošaču. I zadnje proizvodnja se odnosi na sam proces proizvodnje (Mahaček i Martinko Lihtar, 2013). U Hrvatskoj se ugovor o franšizi prvi put spominje 1996.godine u Zakonu u trgovini. U zakonu franšizno poslovanje nije uređeno u potpunosti, temelji se na pojedinim elementima dobre poslovne prakse (Mahaček i Martinko Lihtar, 2013). Ugovor o franšizi spada pod složene sporazume upravo zbog toga što sadrži i odrednice drugih elemenata ugovora, a to su ugovor o djelu, o zajmu i sl. Što se tiče predmeta ugovora, može biti dodjeljivanje prava prodaje roba/usluga na dogovorenom području, zatim dodjeljivanje korištenja poslovnog znanja i iskustva, dodjeljivanje žiga, pravo na komercijalnu pomoć, marketinške usluge te savjetovanja. Ovo prikazuje kako se sloboda primatelja ograničava time što se obvezuje na to da će djelovati pod imenom davatelja, prodavati robu samo od davatelja, redovito plaćati naknadu te se pridržavati obveza ugovora (Zlatović, 2010:321). Najčešće se ugovor potpisuje na rok od jedne do pet godina iako postoje i izuzetci. Neki smatraju kako su nedopustivi ugovori koji su zaključeni na manje od pet godina s obzirom da primatelj nema vremena za sva ulaganja. Kod ugovora o franšizi postoje nekoliko pravnih odnosa, a to su izravni ili direktni, neizravni ili indirektni i zadnje varijacije franšiznog poslovanja. Prvi, odnosno izravni (direktni) temelji se na kako ime i kaže, izravnom ugovoru koji je sklopljen od strane davatelja i primatelja franšize. Ovakva vrste poslovanja najčešće se primjenjuje u hotelskom poslovanju (Perić, 2016).

Neizravni (indirektni) sadrži tri ugovorne strane. Ova vrsta zaključuje dva odvojena pravna odnosa, ugovora a oni čine jednu gospodarsku cjelinu. Dakle, jedan pravni odnos bio bi između glavnog davatelja i primatelja, dok drugi između glavnog primatelja i primatelja. Bitno je napomenuti da ukoliko se lokalni primatelj je drži svojih ugovornih obveza, glavni davatelj ne može ga izravno tužiti, samo ga glavni primatelj može izravno tužiti. Iako iz ovog možemo

zaključiti da kod ovog odnosa može biti problema pri obavljanju određenih prava i obveza upravo iz razloga što imamo dva pravna odnosa, ipak postoje i određene prednosti. Jedna od prednosti je da glavni davatelj ne može ulagati veliki napor kod organizacije ugovora i nadzora nad lokalnim primatelja s obzirom da nije u izravnoj vezi s njima (Perić, 2016).

I treća, varijacije franšize javljaju se kada davatelj sklapa ugovor s primatelje ali uz zajedničko ulaganje kako bi se smanjio udio rizika. No, bez obzira što davatelj svojim ulogom ipak sudjeluje to ne mijenja ugovorne odredbe (Perić, 2016).

Tablica 1. Odabrana franšizorska jamstva i franšizantove ugovorne obveze (Siropolis, 1995)

Najbitnija franšizantova jamstva	Najbitnije franšizantove obveze
Uporaba imena društva	Plaćanje franšizne naknade
Stalna menadžerska pomoć	Pridržavanje utvrđenih postupaka
Obučavanje menadžmenta	Činjenje minimalnih ulaganja
Financijska pomoć	Udovoljavanje standardima kvalitete
Veleprodajna cijena nabavki	Održavanja poslovnih veza

Tablica prikazuje jamstva davatelja franšize kao i obveze primatelja franšize. Dakle, jamstva koja su bitna su uporaba imena društva, stalna i financijska pomoć, obučavanje i sl. Zatim, obveze bi bile plaćanje naknade, pridržavanje postupaka, udovoljavanje standardima kvalitete i održavanje poslovnih veza, a kako bi odnos između davatelja i primatelja uspio, bitno je pridržavati se navedenih obveza.

3. Prednosti i nedostaci pokretanja franšiza

Franšiza kao poslovni model nudi posebne prednosti i to ne samo stranama koje odluče otvoriti ili se pridružiti franšiznoj mreži, no to također povećava tržišne standarde u korist potrošača. Prednosti franšize precizno je opisao Philip Mark Abell u „Regulacije franšizinga u Europskoj Uniji“ (Abell, 2011). On naglašava kako franšizno poslovanje stimulira gospodarsku aktivnost poboljšanjem distribucije dobara i/ili pružanjem usluga iz razloga što daje davateljima franšize mogućnost uspostave jedinstvene mreže s ograničenim brojem ulaganja. Nadalje, omogućuje neovisnim trgovcima osnivanje prodajnih mjesta brže i s većim šansama za uspjeh. Dakle, prema Abelu (2011), franšizno poslovanje pridonosi uspostavi jedinstvenog Europskog tržišta. Štoviše, kombinacija znanja davatelja franšize i primatelja mogu potaknuti gospodarsku aktivnost i zapošljavanje, uz povećanje asortimana roba i usluga (Wiewiórowska – Domagalska, 2015).

Činjenica je da postoje razne prednosti kao i nedostaci kod pokretanje franšize. Kako primatelj franšize posluje pod tvrtkom davatelja može koristiti i sve prednosti tog poslovanja. Smatram kako je najveća prednosti postojeći imidž davatelja franšize s kojim ulazi na tržišta, s obzirom da su ljudi već na nekim način upoznati sa proizvodom/uslugom. Što se tiče nedostataka rekla bih kako je to nemogućnost vlastite kreativnosti i vlastitih ideja, s obzirom da nema puno prostora za nove ideje.

3.1. Prednosti i nedostaci franšize za primatelja franšize

Logično je kako si svaki poduzetnik ulaskom na tržište nastoji smanjiti rizike i upravo zbog toga se poduzetnici odluče na kupnju franšize. Na samom početku postoje neki od rizika i problema kao što su npr. prihvaćanje proizvoda, nedovoljno iskustva u upravljanju, nepoznavanje tržište i sl. (Hisrich i sur., 2011). Svakako je pozitivno što kupac franšize ulazi u posao sa već prihvaćenim imenom na tržištu. Dobar primjer je kupac franšize za Mc Donald's koristit će ime upravo iz razloga što ga svi znaju diljem svijeta.

Dakako, velika prednost je i pomoć davatelja franšize kao i savjeti kod upravljanja. Svaki novi korisnik može pristupiti raznim edukacijama i treninzima kao što su: marketing, računovodstvo, proizvodnja i sl. Spomenute edukacije obično se vrše u organizaciji davatelja franšize. Od velike pomoći je činjenica da davatelji kupcima nude da dolaze raditi neko vrijeme kako bi ih

upoznali sa poslovanjem same tvrtke. Poduzetnik koji kupuje franšizu ima mogućnost pokretanja poslovnog pothvata uz veliku podršku što je prednost s obzirom na uštedu novca i vremena (Košić, 2017).

Također, velika prednost je i poznavanje tržišta s obzirom da svaki kvalitetan davatelj franšize posjeduje godine iskustva. Izuzetno su bitne strategije kao i planovi koje davatelj nudi svojim kupcima pri pokretanju poslovanja (Košić, 2017).

Jedan od nedostataka franšiznog poslovanja je da se radi o tuđoj ideji, a ne vlastitoj. Dakle, na neki način korisnik ne može puno utjecati na promjene čime svoje ideje ostavlja po strani. Također, nezavisnost bi bila još jedan nedostatak s obzirom da se odnosi na neka pravila koje korisnik mora uvažiti prilikom poslovanja (Košić, 2017).

3.2. Prednosti i nedostaci franšize za davatelja franšize

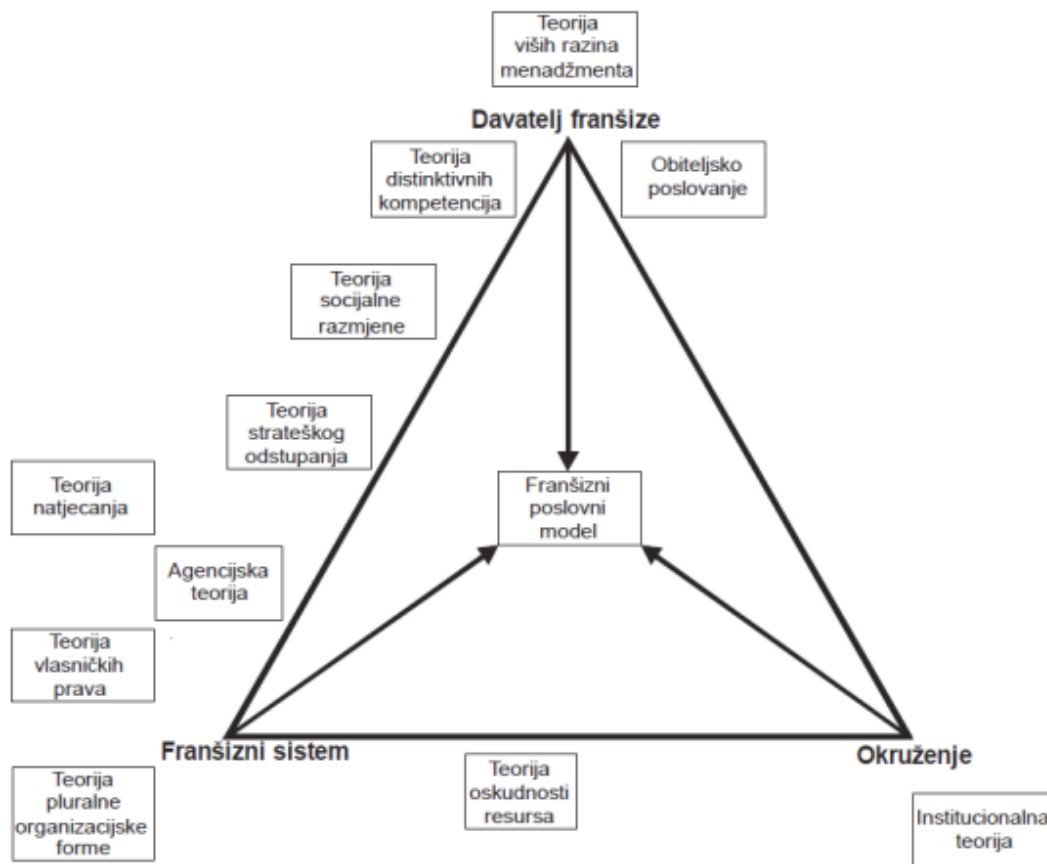
Prednosti davatelja franšize ostvarene prilikom sklapanja ugovora o franšiznom poslovanju usko su vezane uz novčane obveze, rizik širenja te prednostima vezanim za troškove. Danas poznati davatelji franšize možda ne bi bili uspješni u tolikoj mjeri da nisu svoje poslovanje oblikovali u franšizu. Kako bi franšizu netko htio kupiti prvo se mora uspostaviti vrijednosti i vjerodostojnost. Brzo širenje je jedna od prednosti koja se ostvaruje franšiznim poslovanjem a nisu potrebna velika novčana ulaganja. Dakle, ovo se smatra velikom prednošću ukoliko se analiziraju problemi koji se događaju prilikom pokretanja vlastitog poslovanja. Prednost je također i veličina franšiznog poslovanja. Dakle, davatelj franšize može kupovati inpute i to u većim količinama i time se može postići ekonomija razmjera (Hisrich i sur., 2011). U franšiznom poslovanju vrlo bitnima se smatraju i troškovi oglašavanja s obzirom da se troši ogromna količina novca na oglašavanja.

Davateljima franšize nije jednostavno pronaći korisnike i to je jedan od većih nedostataka. Također, loše vođenje poslovanja iako su korisnici prošli edukacije i treninge, može rezultirati najgorim, a to je zatvaranje što može uvelike oštetiti tvrtku kao i njen sliku u javnosti.

4. Teorijski okviri franšize

Najčešće istraživana tema u području franšiznog poslovanja bili su razlozi za korištenje franšize kao modela rasta, u usporedbi s organskim rastom i otvaranje vlastitih lokacija. Dvije najvažnije teorije korištene za objašnjenje su teorija oskudnosti resursa i agencijska teorija.

Istraživanje franšiznog poslovanje počinje otprilike prije pola stoljeća kada su znanstvenici koristili dvije spomenute teorije. Modernije vrijeme oko istraživanja franšize donosi i druge ekonomske teorije, a to su : institucionalne teorije, teorije viših razina menadžmenta te teorija distinktivnih kompetencije.



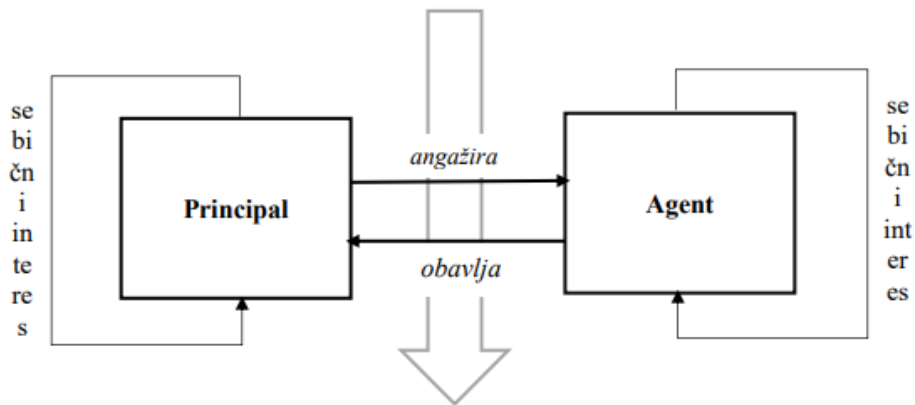
Slika 3. Fransizni poslovni model sa stajališta mnogih teorija (Erceg, 2017)

Erceg (2017) navodi kako se sve teorije mogu promatrati sa tri razina:

- Mikro razine, razine davatelja franšize
- Mezo razine, razine franšiznog sustava
- Makro razine, razine okruženja

Prva teorija, odnosno agencijska najčešći je korišteni pristup u istraživanju franšiznog poslovanja, usredotočenog na identificiranje učinkovitosti zaposlenika i menadžera na neovisnim lokacijama franšize (Rubin, 1978).

Combs i suradnici (2004) za agencijski odnos govore kako se javlja kada jedna strana (principal) delegira drugoj strani (agentu). Dakle, u franšiznom odnosu davatelj franšize je principal dok je primatelj franšize agent.



Slika 4. Prikaz agencijskog odnosa (Debelić, 2013).

Tablica 2. predstavlja karakteristike agencijske teorije koja se sastoji od ključne ideje, jedinica analiza, ljudskih, organizacijskih te informacijskih pretpostavki, zatim od ugovornih problema koji su u nastavku detaljnije opisani.

Tablica 2. Pregled karakteristika agencijske teorije (Erceg i Čičić, 2013)

Ključna ideja	Odnos principal- agent trebao bi odražavati uspješnu organizaciju informacija i troškova snošenja rizika
Jedinica analize	Ugovor između principala i agenta
Ljudske pretpostavke	Vlastiti interes
	Ograničena racionalnost
	Averzija prema riziku
Organizacijske pretpostavke	Djelomičan sukob ciljeva sudionika
	Učinkovitost kao kriterij uspješnosti
	Informacijska asimetrija između principala i agenta
Informacijske pretpostavke	Informacija kao roba koju je moguće kupiti
Ugovorni problemi	Agentura (moralna opasnost i štetan odabir)
	Podjela rizika
Problemi	Odnos u kojem principal i agent imaju djelomično različite ciljeve i preferencije prema riziku (npr. kompenzacije, regulacije, liderstvo, odavanje tajni, vertikalna integracija, prijenos cijena)

Zatim, druga teorija po redu, odnosno teorija oskudnosti identificira franšizino poslovanje kao mehanizam za uklanjanje financijske i upravljačke prepreke za rast poduzeća. Ova je teorija postala široko prihvaćen pristup za objašnjavanje tendencije rasta tvrtki korištenjem franšize. U ovoj se teoriji pretpostavlja da je ekonomija razmjera značajna odrednica za opstanak sustava u kojem primatelji franšize osiguravaju kapital i druge resurse, a lokacije u vlasništvu tvrtke isplativije su od lokacija kojima upravljaju davatelji franšize. Istraživanja pokazuju tvrtke sve više koriste franšizno poslovanje iz razloga kako bi došle do oskudnih resursa te kako bi se širile i rasle. Dakle, ova teorija u sredinu stavlja starost, veličinu tvrtke, stopu rasta te raspoloživost kapitala kao ključne resurse (Erceg, 2013).

5. Zastupljenost franšiznog poslovanja u svijetu, Europi i Hrvatskoj

Tijekom posljednjih nekoliko godina Hrvatska je usvojila brojne pravne dokumente koji su omogućili pristupanje WTO-u. Postavili su temelje za početne pregovore o pristupanju Europskoj uniji. Ipak, Hrvatska trenutno ne posjeduje nikakav poseban pravni okvir za franšizni poslovni model. Sam koncept „franšize“ u hrvatski pravni sustav uveden je Zakonom u trgovini iz 2003. Međutim, s obzirom da nisu uvedene posebne odredbe o franšizi, djelatnost je bila nedovoljno regulirana. Dakle, od 1. listopada 2003., sukladno odredbama Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja, Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja odgovorna je za ocjenjivanje svakog franšiznog ugovora u roku od trideset dana od potpisivanje ugovora.

Iako je u Hrvatskoj poslovni model franšize prisutan više od četiri desetljeća, pravi razvoj ovog poslovnog modela tek predstoji. Prva franšiza u Hrvatsku došla je 1969. s Diners Club International. Ugovorom o franšizi primatelj franšize sa sjedištem u Zagrebu omogućio je poslovanje u cijelom bivšoj Jugoslaviji i drugim balkanskim zemljama. Bitno je napomenuti kako je primatelj franšize Diners Club Adriatic dobio dvije nagrade od davatelja franšize za iznimne poslovne rezultate postignute na istočnoeuropskom tržištu (Kukec i Ćorić, 2014).

- Godina prve franšizne mreže u vašoj zemlji: 1969.
- Nacionalni ili strani: strani (Diners kreditna kartica)
- Najnoviji podaci uključujući podatke po godinama i analizu sektora:

Glavni sektori franšize:

- a) Trgovina na malo (npr. modna industrija- odjeća, kozmetika, kućanski aparati itd.)
- b) Usluge (tj. industrija brze hrane, wellness, turizam, iznajmljivanje automobila, kreditne kartice, benzinske stanice itd.)
- c) Distribucije (kurirske usluge i usluge otpreme itd)
- d) Obrazovanje (poslovne škole, škole za učenje jezika itd) (Kukec i Ćorić, 2014).

Postotak nacionalnih marki u odnosu na strane : 180 ukupno robnih marki / 24 nacionalne marke (13%) (Kukec i Ćorić, 2014).

Koliko nacionalnih robnih marki posluje u inozemstvu i kamo odlaze (prvih 5 tržišta)

- Pekare Mlinar (Hrvatska, Mađarska)
- Benzinske postaje INA (Hrvatska)

- AQUA pomorski (Slovenija, Mađarska, Grčka, Meksiko, Crna Gora, Ukrajina, Španjolska)
- Body Creator (Slovenija, Bosna i Hercegovina) Inovativan koncept regionalno priznat metodom mršavljenja.
- Putovanja za dvoje/putovanje za parove (Slovenija, Srbija, Francuska, Njemačka, Austrija, Italija) – Međunarodno priznat i originalan koncept franšize.
- Surf'n'fries (Bosna i Hercegovina, Slovenija, Crna Gora, Turska, itd.) –Brza hrana, vrlo obećavajući koncept s brzim širenje.
- Chilly frozen jogurt (Hrvatska, Turska)
- Amadeus traperice (Bosna i Hercegovina)
- Torte i to (Bosna i Hercegovina, Srbija)
- Pekara Basburek (Hrvatska) (Kukec i Ćorić,2014).

Hrvatska udruga franšiza (osnovana 2002.) procjenjuje kako ima više od 180 franšiznih marki koje posluju u Hrvatskoj, od čega je samo 13 % nacionalnih marki. Oni djeluju na otprilike 1000 prodajnih mjesta. Izravno zaposlenje iznosi oko 17000 osoba što je samo nagađanja s obzirom da nema službenih istraživanja tržišta. Neki od poznatih davatelja franšize otvorili su svoje urede u Hrvatskoj kako bi ponudili svoje koncepte franšize zainteresiranih poduzetnicima, kako bi se osigurala kvaliteta nad proizvodima. Međutim, manji i manje poznati davatelja prodaju uglavnom pojedinačne ili, ponekad master franšizu lokalnim poduzetnicima kako bi se osigurala prednosti lokalnog znanja i ostvarila ušteda u poslovanju.

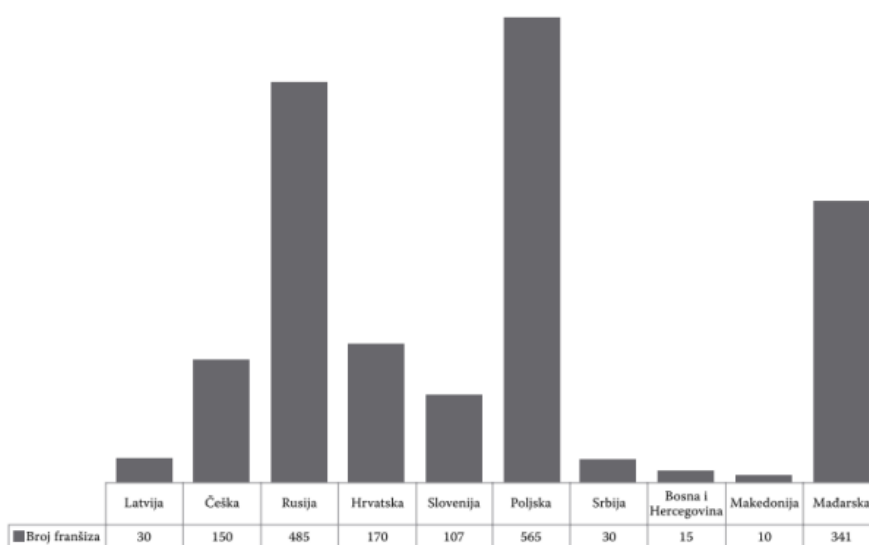
Najzanimljiviji i najbrže rastući nacionalni lanac franšiza je Surf'n'fries. U posljednje dvije godine bilo je više od 40 franšiza otvorenih u Hrvatskoj i u regiji. Prepoznat je kao vrlo zanimljiv koncept svugdje izvodiv. Do sada je prisutan u preko 20 zemalja između ostalog u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Sloveniji, Crnoj Gori i Turskoj. Od 2013. godine uvedeno je nekoliko inovacija u tehnologiji i postupcima prženja krumpira, uključujući prženje bez ulja, prženje na vrući zrak, koristeći vlažnost krumpira. To donosi veliku konkurentsku prednost na domaćem i međunarodnom tržištu. Zatim, jaka hrvatska franšizna marka Amadeus traperica prisutna je na hrvatskom i bosanskohercegovačkom tržištu sa svojim 15 trgovina. Alternativni izvori energije nacionalna tvrtka Centar Energije iz Slavonije predstavljeno je kroz 15 prodajnih mjesta.

No, u Hrvatskoj franšizno poslovanje je još u fazi razvoja, u usporedbi s ostalim zemljama u Europi (osobito sa zemljama u tranziciji). Hrvatska i Slovenija su jedine zemlje u regiji koje imaju nacionalne franšizne udruge aktivne u EFF- u i WFC. Srbija ima udruženje koje nije

stalno aktivno. Bosna uopće nema udruga, dok ih je Makedonija počela organizirati. Na temelju istraživanja provedenog 2009. godine pokazano je da su razlozi za sporiji razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj na:

- a) nižoj razini poduzetničke aktivnosti,
- b) nedostatak znanja na svim razinama i
- c) banke u Hrvatskoj ne priznaju franšizni sektor kao nešto sigurno (vjerojatno najvažniji razlog) (Kukec i Ćorić, 2014).

U svijetu je danas približno 28.000 franšiznih sistema i brandova koji posluje u jednoj ili više zemalja. Kina kao glavni nositelj franšiznog poslovanja ima čak 2.100 franšiznih sistema i to na oko 120.000 lokacija. Imaju više od 2 milijuna zaposlenih a mogu se pohvaliti sa prihodom većim od 30 milijardi USD. Indonezija, Malezija i Singapur tzv. Azijski tigrovi predstavljaju značajna tržišta sa franšiznim poslovnih modelom koji se sve više koriste kao metoda rasta pa i ulaska na tržišta. Zatim, Indija ima oko 1.200 franšiznih sistema sa oko 7 milijardi USD prometa, što je gotovo 5% BDP-a. Bitno je napomenuti da je Južnoafrička Republika glavni predvodnik franšiznog poslovanja u Africi koja posjeduje dobar udio domaćih franšiznih sistema, oko 90% ukupnog broja franšiznih sistema koji posluju u toj zemlji. Brazil ima najviše franšiznih sistema u Južnoj Americi a može se pohvaliti brojem od 900.000 zaposlenika uz prihod od 43 milijarde USD. Nadalje, Australija ima oko 1.000 franšiznih sistema i to na oko 70.000 lokacija uz oko 700.000 zaposlenih i uz prihod od oko 128 milijardi USD (Alpeza i Erceg, 2013).



Slika 5. Broj franšiza u tranzicijskim državama (EFF 2010).

Zatim, u Europi tijekom 2010.godine posluje približno 10.000 davatelja franšize i to na 100.000 lokacija. 145 milijardi Eura iznosi ostvari godišnji promet, dok je franšizno poslovanje zapošljava 2,5 milijuna ljudi. Njemačka, Velika Britanija i Francuska su bili predvodnici samog franšiznog poslovanja. Poljska sa oko 565 davatelja na vrhu je po samom broju davatelja, zatim Rusija koja ima oko 485 davatelja, slijedi Mađarska sa više od 300 franšiznih lanaca od kojih je 50 % domaćih. Hrvatska slijedi odmah nakon Mađarske sa oko 170 franšiznih sistema, Češka sa 150, Slovenija sa oko 110, te Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gore i Makedonija. U Hrvatskoj 170 franšiznih sistema posluje na približno 950 lokacija i to sa oko 16.500 zaposlenika prema podacima Hrvatske udruge za franšizno poslovanje (Erceg i Čičić, 2013). Ukupan broj franšiza na našem tržištu sastoji se od 35 franšiznih sistema koji su hrvatskoj porijekla. Najpoznatiji među njima su Body Creator, Bio&Bio, Surf'n'Fries i slični. Inozemne franšize pak više su orijentirane na franšize modnih marki, restorana te brze hrane.

Tablica 3. Europske države i kretanje njihovih franšiznih sustava (Erceg i Čičić, 2013).

Država	Ukupan broj franšiznih sustava	Broj domaćih franšiza	Udio domaćih franšiza	Broj franšiznih lokacija	Broj zaposlenih
Hrvatska	170	35	20,6 %	1000	16500
Mađarska	341	240	70,4 %	18000	100000
Italija	870	835	96%	53000	180500
Slovenija	107	52	48,6%	1500	6900
Poljska	565	410	72,6 %	26600	350000
Francuska	1370	1220	89,1%	51600	690000

Kao što se vidi iz Tablice 4. koja prikazuje europske države i kretanje njihovih franšiznih sustava, Hrvatska u svim kategorijama ima najmanje brojeve. Tako u stupcu ukupan broj franšiznih sustava Hrvatska ima samo 170, dok Francuska ima 1370. Također, Hrvatska ima samo 20,6% domaćih franšiza, dok npr. Francuska ima 89,1%. Prema svemu navedenom, može se zaključiti kako Hrvatska ima mjesta za napredak u franšiznom poslovanju.

Do 2011. u Hrvatskoj raste broj franšiznih prodajnih mjesta, ali ne znatno što dovodi do toga da se gledajući godišnji prosjek rasta ne povećava broj zaposlenih. Tih godina hrvatski brandovi proširuju se i na zemlje poput Bosne i Hercegovine, Srbije, Slovenije, Mađarske, Skandinavije i Sjedinjenje Američke Države. Najmanje se domaća franšiza širi u SAD, a najviše u Bosnu. Najzastupljeniji inozemni brandovi u Hrvatskoj su porijeklom iz Italije, Njemačke, Engleske, Francuske i Mađarske (Košić, 2017).

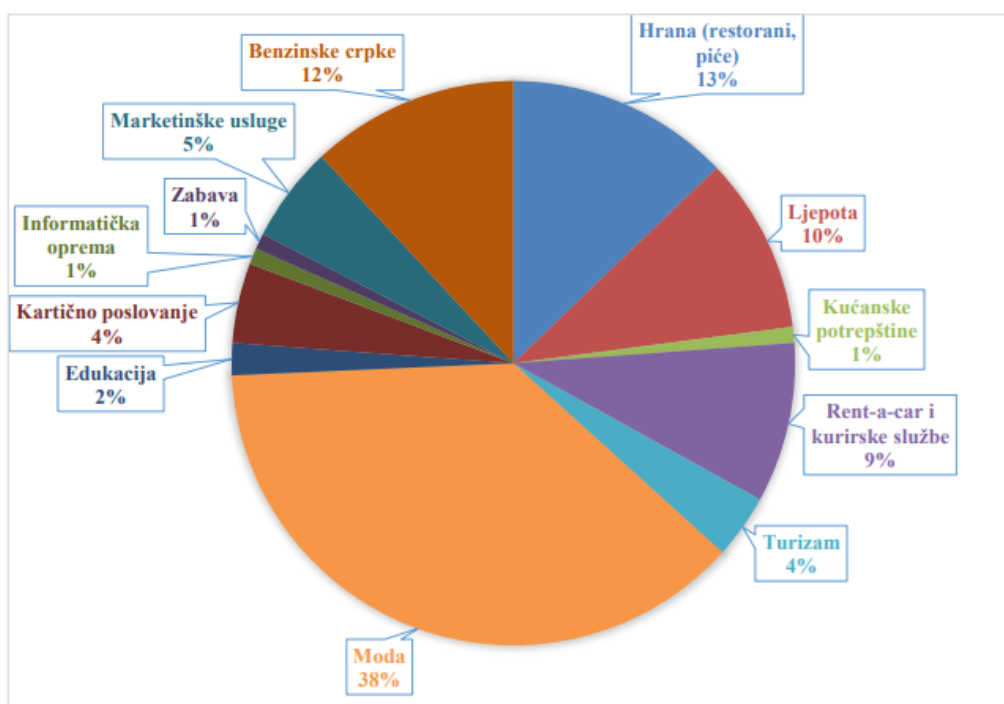
Tablica 4. Utjecaj franšiznog poslovanja na gospodarstvo (Erceg i Čičić, 2013)

	Prosječni broj lokacija u franšiznom sistemu	Prosječni broj zaposlenih u franšiznom sistemu	Prosječni promet u tisućama USD u franšiznom sistemu
SAD	206,05	3.581,82	338.636,36
Europa	48,36	454,55	26.363,64
Brazil	48,68	547,78	26.171,64
Japan	187,51	1,949,63	197.400,49
Južna Koreja	96,00	480,00	38.000,00
Indija	100,00	416,67	5.833,33
Kina	57,14	1.000,00	14.285,71
Filipini	115,00	1.000,00	8.000,00
Južnoafrička Republika	53,90	866,29	66.101,69
Australija	70,00	500,00	130.000,00
Hrvatska	5,43	97,14	Np*

*np – nema podataka

Tablica 4. prikazuje utjecaj franšiznog poslovanja na gospodarstvo. Dakle, prvi stupac prikazuje prosječan broj lokacija u franšiznom sistemu koji pokazuje da je SAD na prvom mjestu sa 206,5, a Hrvatska na zadnjem sa samo 5,43. Zatim, prosječni broj zaposlenih u Hrvatskoj je samo 97,14 dok SAD ima 3.581,52 što je ogromna razlika. Zadnje je prosječan promet u tisućama USD gdje za Hrvatsku nema podataka, druge zemlje poput Kine imaju 14.285,71, zatim Australija sa 130.000,00 i SAD i dalje sa najviše a to je 338.363,36.

Franšize poput Subwaya, 7-Eleven, McDonald'a-a, Burger King-a i ostali predstavljaju lance koji se bave prodajom i proizvodnjom brze hrane, a neki od časopisa smatraju kako su McDonald's, KFC i Subway jedni od najzastupljenijih franšiza u svijetu (Okyle, 2016).



Slika 6. Franšizno poslovanje prema udjelima u Republici Hrvatskoj (Erceg i Čičić, 2013).

Franšizno poslovanje predstavlja sigurniji put u poduzetništvo koji doprinosi otvaranju novih radnih mjesta, rastu, izvozu te u konačnici i konkurentnosti što se kraju pozitivno utječe na državnu blagajnu.

Problem u Hrvatskoj je i činjenica da čak ni banke ne prepoznaju franšizno poslovanje kao siguran način ulaska u poduzetništvo. Upravo iz toga razloga, Hrvatska udruga za franšizno poslovanje sve se više fokusira na razne edukacije, savjetovanja te se održavaju sastanci i razne promocije no ukoliko i dalje ne bude potpore banaka i institucije potencijal ove vrste poslovanje u Hrvatskoj ostat će neiskorišten. Kao što slika 6. prikazuje posluje se u 12 industrijskih sektora,

a dominiraju modne franšize sa 38 %, zatim slijede franšize brze hrane *rent-a-car* agencija (Erceg i Čičić, 2013).

6. Primjer franšiza

Poduzetnik X odlučio se pokrenuti poslovni pothvat u sektoru brze hrane. Nakon što je istražio tržište, lokaciju i konkurenciju odlučio se kako će Subway franšizu otvoriti u gradu Osijeku. U nastavku saznat će se više o samoj franšizi, mogućnostima te prednostima i nedostacima otvaranja Subway-a u Osijeku. A za početak više o samoj franšizi Subway.



Slika 7. Subway restoran

Primjer američke franšize u Hrvatskoj – SUBWAY

U ovom diplomskom radu istražena je franšiza naziva Subway. U nastavku ću navesti osnovne informacije o franšizi, kao što su čime se bave, od kada posluju, koja je cijena kupnje franšize, ponuda i mogućnosti kao i financiranje franšize.



Slika 8. SUBWAY logo

6.1. Osnovno o franšizi

Od svog početka 1965. godine, Subway se popeo na vrh industrije brze hrane. Tvrtku je pokrenuo 17-godišnji poslovni novak, Fred DeLuca, koji je otvorio trgovinu sendvičima u Connecticutu, SAD. Danas tvrtka zastupa više od 43 000 Subway trgovina sa sendvičima, što je čini najvećim svjetskim lancem sendviča, koji posluje u franšiznim ugovorima u 110 zemalja svijeta kao rezultat agresivnog razvoja franšize.

Prema podacima *Franchise Europe* od ukupno 500 izabranih franšiza Subway se nalazi na drugom mjestu (Top 500 European Franchises – Ranking, 2021). Također, prema časopisu *Entrepreneur* i popisu brzorastućih franšiza, Subway se također nalazi na drugom mjestu (Okyle, 2016). U restoranima imaju ponudu sendviča od raznih vrsta peciva koju si kupci sami odabiru. Izbor je bijelo ili tamno pecivu, razne vrste začina i dodataka. Na izbor imaju puno kombinacija koje kupci odabiru sukladno svom ukusu, a prilozima mogu biti hladni ili topli.



Slike 9. Subway sendvič

6.2. Povijest franšize

Prvi restoran otvoren je 1965. godine u kolovozu u mjesto koje se zove Bridgeport, Connecticut, u SAD-u. Priča kreće od toga da je tada 17-godišnji Fred DeLuca otvorio svoj restoran imenom Pete's Super Submarines, sama ideja nastaje upravo zbog financijskih razloga, odnosno Fred je planirao odlazak na fakultet koji si tada nije mogao priuštiti te njegov prijatelj predlaže otvaranje male prodavaonice sendviča koji će mu pomoći u zaradi. Peter ulaže u otvaranje restorana 1.000 dolara te postaje Fredov partner čime on nije bio oduševljen. Međutim, u prvim godinama susreću se sa poteškoćama što ih ne navodi na predaju. Otvaranjem trećeg restorana i davanjem imena „Subway“ dolaze do bolje zarade. Obojica su imala cilj koji je bio otvaranje 32 restorana u roku 10 godina, što ne uspijevaju. 1974. godine posluju na samo 16 lokacije te se bore sa standardima da ispunjavaju sve kvote i odlučuju se na pokretanje franšize (McCreary, 2018; Olito, 2020; Griffin, 2021).

S obzirom da su imali financijskih ograničenja htjeli su se sami upustiti u pronalazak primatelja franšiza te nisu htjeli unajmiti savjetnike. Fred je bio odlučan u tome da će uspjeti sa franšizama te nagovara svog prijatelja, Briana da se upusti i postane prvi vlasnik Subway franšize koju

otvara 1974. godine u Wallingfordu u Connecticutu (Liutu, 2010). Krajem 1974. otvoreno je još četrnaest franšiza. Velika pažnju je bila na zadovoljstvu kupaca te svježini i visokoj kvaliteti proizvoda što ih dovodi do otvaranja 100-tog restorana u 1978. Bitno je da su potrošači na sendviče gledali kao na zdraviju alternativu burgera koji su iznimno popularni. DeLuca se odlučuje okušati u međunarodnom poslovanju upravo zbog velike uspješnosti u SAD-u te otvara prvi internacionalni Subway restoran i to 1984.godine. Rast je bio izniman i u daljnjim godinama, 1987. otvara se i tisućiti restoran, no nedugo nakon, već 1998. godine Subway posjeduje 10.000 restorana samo u SAD-u (Griffin, 2021). Možda najveći razlog takvoj uspješnosti je činjenica da je Jared S. Fogle, 30-godišnjak razvio vlastitu Subway dijetu koje se temelji na dva sendviča, jedan je dužine 12 inča, dok je drugi 6 inča te je uz svoje sportske aktivnosti smršavio 45 kilograma. Jared-ova dijeta je služila kao odlična marketinška kampanja, a samim time je postao i ključna osoba u marketingu (McCreary, 2018; Olito, 2020; Griffin, 2021).

6.3. Subway u Republici Hrvatskoj

2009. godine Subway zatvara posljednji restoran u Hrvatskoj. 2004.godine otvoreni su bili u Zagrebu i jedan u Rijeci. Nakon pet godina poslovanja američki fast food zatvara svih svoji šest restorana u Zagrebu. Što se tiče propasti, svoj put je počeo 2007.godine kada glavni restoran Subway na lokaciji Trg Bana Jelačića u Zagrebu zatvorio svoja vrata, a posljednji šesti restoran zatvara se 2009. godine.

Mnogi su mišljenja kako njihovi restorani nisu bili uspješni u Hrvatskoj upravo iz razloga što proizvodi koji se slažu po vlastitom ukusu preskupi za naš standard. Prosječna cijena njihovih proizvoda bila je između 30 i 50 kuna što je ovisilo o vrsti sendviča i dodatcima za koje se kupac odluči. Josip Željko Bašić koji je bio tadašnji vlasnik franšize nije otkrio koji su razlozi propasti ove franšize u Hrvatskoj.

Priča o ponovnom otvaranju Subway-a u Hrvatskoj počinje 2013. godine kada objavljuju na svojim stranicama kako će iste godine otvoriti 1.000 novih restorana diljem Europe. No, širenje je ipak zaobišlo hrvatsko tržište (Žujo, 2013). Razlog toga je takozvani „zlatni standard“ kvaliteta koji se nije mogao ispuniti dok god Hrvatska nije članica Europske unije. S obzirom na to, cijene nabave namirnica bile su iznimno komplicirane za sam proces nabave i cjelokupnu logistiku što je dovelo do velikih cijena koje su za potrošače bile previsoke (Poslovni.hr, 2017).

2016. godine preko svojih stranica i društvenih mreža najavljuju održavanje info seminara za otvaranje novih dvadeset i dva restorana u gradovima sa najmanje 50.000 stanovnika te su u potrazi za ljudima koji će uzeti franšize za restoran. Konačno, 2017. godine pojavljuje se novi Subway restoran na lokaciji Arena centar u Zagrebu, a vlasnik je Vladimir Hanula. Proces se odvijao 2 godine s obzirom da su tražili prikladnu lokaciju. Restoran je smješten na prvom katu Arena centra, a njihova ponuda uključuje sendviče, wrapove, salate, juhe, kekse, kavu i pića uz poseban specijalitet dana (Poslovni.hr, 2017). Također, imaju pet vrsta kruha, npr. sir i origano ili tamni kruh, nekoliko vrsti šunki i salama te piletina koja dolazi u nekoliko stilova: teriyaki, fajita i tikka, zatim odrezak, tuna, svinjska rebra, avokado ili falafel kao veganska opcija. Dodatci, odnosno povrća koje kupci mogu odabrati su salata, rajčica, paprika, krastavac, kiseli krastavac, ljuta papričica, maslina i luk (Sedlar, 2017).

U Republici Hrvatskoj razvoj Subway-a je izazvao veliko zanimanje te je bilo organizirano nekoliko seminara gdje su se okupljali potencijalni primatelji franšize, a plan Subway-a je bio otvoriti 20 restorana, najviše 30 u Rijeci, Splitu i Dubrovniku te Šibeniku i na Zrću (Poslovni.hr, 2017).

Dok je Subway bio prisutan na hrvatskom tržištu postigao je pozitivan efekt, izgradio brand i prepoznatljivost. Problemi počinju pritjecati pri promjeni dobavljača što dovodi do viših cijena sendviča i samim time negodovanja kupaca. Iako su namirnice bile kvalitetne kupci su i dalje bili nezadovoljni cijenama.

Dakle, unatoč kritikama cijene se i dalje kreću do 50 kuna za sendvič, što je sigurno visoka cijena za hrvatski standard koji nije na istoj razini kao npr. u Francuskoj, Njemačkoj ili Austriji. Ono što je pozitivno usprkos cijenama je trend zdrave hrane za koji su potrošači spremi platiti više ukoliko se i radi o zdravoj hrani. Dodatan plus sendviča je činjenica da se smatra zdravijom varijantom te kupci svoje sendviče dobivaju izrazito brzo, pred očima kupaca.

Najoštrije kritike su uglavnom bile kako su cijene previsoke u odnosu na količinu proizvoda. Kupci smatraju da zaposlenici štede na sastojcima te da za cijenu koju su platili očekuju više sastojaka u svom sendviču. No, činjenica je da zaposlenici rade u skladu sa standardima poslovanja gdje imaju propisanu i određenu gramažu za svaki sastojak u sendviču. Problem broj dva je nedovoljna pripremljenost zaposlenika na potražnju te još gore, nedostatak zaliha koji se često događao u početku zbog toga što se nije dovoljno naručilo.

Kako se Zagreb, kao metropola počeo razvijati tako je počeo privlačiti američke vodeće brandove, i u restoranima kao što vidimo iz primjera Subway-a. Činjenica je da su stanovnici

spremniji prihvatiti nove ideje unatoč cijenama te da gastronomska ponuda nikada nije bilo toliko raznovrsna. Također, dolaskom do raznovrsnije ponude rastu i cijene te se Subway sendviči više ne smatraju toliko skupim kada se usporede sa cijenama burgera i pizza.

Subway bi zasigurno trebao poraditi na boljoj promociji te oglašavanju obzirom da je malo ljudi čulo za njega i to iz razloga što im se oglašavanje temelji isključivo na lokalnim radio postajama, trgovačkom centru Arena te još na stranicama Facebooka što nije dovoljno da se proširi vijest. Prvo na što se treba fokusirati je funkcionalna internetska stranica koja prikazuje meni koji se pruža u restorani. Na taj način bi se stanovnici Hrvatske upoznali sa Subway restoranima te bi otkrili što se nudi i prije nego dođu.

6.4. Pozitivne i negativne strane Subway-a

Subway dok je bio prisutan na hrvatskom tržištu postigao je pozitivan efekt kao i prepoznatljivost te je dobro izgradio svoj brand. Također, pažnju su usmjeravali na zadovoljstvo kupaca, svježini i visokoj kvaliteti proizvoda što je vrlo bitno. Nadalje, dobra ponuda je bitna karakteristika, a njihova uključuje razne proizvode kao što su wrapovi, sendviči, salate, juhe, keksi, kava i piće uz poseban specijalitet dana. Osim toga, u ponudi imaju i pet vrsta kruha, npr. sir i origano ili tamni kruh, nekoliko vrsti šunke te i salame. Piletina može biti u nekoliko različitih stilova: terixaki, fajita i tikka, dok za ljubitelje ribe nude odrezak tune, a avokado ili falafel za vegane. Što se tiče problema, zbog nabave kvalitetnijih namirnica koje i koštaju više, cijene proizvoda su malo više. Mnogi su mišljenja kako su cijene Subway proizvoda previsoke za hrvatski standard. Prosječna cijena sendviča je od 30 do 50 kuna što itekako ovisi o vrsti sendviča kao i dodacima. Mišljenja sam kako poduzetnik x treba kupiti franšizu subwaya s obzirom da ljudi cijene kvalitetu namirnica i žele znati za što plaćaju. Danas se cijene sendviča, burgera i ostalih varijanti i kreću oko 30 kn što nije puno ako se dobije adekvatna količina hrane. Također, s obzirom da imaju ponudu drugačiju od Mc'Donalds-a koji prevlada u Osijeku smatram da imaju prostor za veliki uspjeh i kako bi svojim pojavljivanjem izazvali veliki interes kod potrošača.

6.5. Cijena franšize

Jedan od poznatijih franšiznih sistema koji svoje poslovanje temelje isključivo na franšizi, odnosno poduzeće nema niti jedan Subway restoran nego se nalazi u vlasništvu kompanije Doctor's Associates te od svake franšize prikuplja 8% prihoda kako bi se financirala (Forbes, 2021).

Tablica 5. Sustav Subway franšize

Naknada za otvaranje	Inicijalno \$15.000 (SAD i Kanada), ostatak svijeta \$10.000-\$15.000 (7.500€) -dodatna lokacija \$7.000 (3.750€)
Tantijemi	- 8 % tjedne bruto prodaje za autorska prava + 4,5 % tjedne bruto prodaje za oglašavanje
Trajanje ugovora	20 godina, koje se može obnoviti na dodatnih 20 godina nakon isteka bez naknade.
Investicije	Varira između \$114,800 do \$258, 300 za tradicionalne lokacije te između \$84,300 do \$200,100 za netradicionalne lokacije. - Dodatni troškovi od \$49,500 do \$72,00 kao sigurnosni polog
Nabavljanje opreme	- Izravno gotovinom ili zajmom - Leasing paket: polog od 10 % troškova opreme, minimalno \$1.000 koji se otplaćuju 60 mjeseci.
Trening	2 tjedna, 50% predavanja i 50% u restoranu
Potpora	24/7 od strane Ureda za razvoj - help line - online putem mreže partnera

Izvor: izrada autora prema Subway development (2017).

Dakle, cijena za prvu licencu u Republici Hrvatskoj i to za prvi restoran je 7500 eura, svaka sljedeća se plaća 3750 eura. Ukoliko primatelj restoran otvori u roku od 12 mjeseci od kupnje licence ostvaruje povrat 50% od početnog iznosa licence, a to je 3.750 eura. Kao što vidimo iz Tablice 5., početna investicija prilično je skromna s obzirom na druge marke brze hrane. Ukupno ulaganje pokriva kupnju i konverziju imovine, opremu, osiguranje, zalihe, troškove obuke osoblja i oglas za početak. Tablica 7. prikazuje neto ulaganja ukoliko se dobije mogućnost odabira leasing programa za opremu tvrtke, no ako poduzeće ipak odabere da neće

taj program ili pak nije moguć, neophodno je dodati troškove koji prikazuju sigurnosni polog za najam opreme u iznosu od \$49,500 do \$72,000 (Subway development, 2017). Za regije Centralne Europe vrijedi tzv. Kick- start program uz koji idu dodatni popusti (Pavlović, 2017). Dakle, davatelj franšize može ponuditi financiranje cijele ili dijela početne naknade za franšizu manjinskim davateljima franšize koji:

- (a) kupuju svoju prvu franšizu po cijeni franšize u iznosu od 15.000 USD i
- (b) zadovoljavaju kreditne i druge standarde i kriterije za koje davatelj franšize utvrdi da su odgovarajući.

Davatelj franšize može također posuditi novac primateljima franšize u vezi s restoranom Subway. O uvjetima i namjenama ovih zajmova može se pregovarati, a korisnik franšize će potpisati zadužnicu i ugovor o sigurnosti. Osim toga, davatelj franšize može jamčiti komercijalni zajam kod zajmodavca treće strane za primatelja franšize u vezi s restoranom Subway. Jednokratna će se naknada oduzeti s unaprijed odobrenog računa primatelja franšize u iznosu od 1% posto iznosa kredita za bilo koje jamstvo za zajam koje primatelj franšize daje u njihovo ime. Davatelj franšize može promijeniti ili ukinuti ove programe kreditiranja i program leasinga opreme bez prethodne obavijesti primateljima franšize (Franchise Direct, 2021).

6.6. Kako postati primatelj franšize

Ukoliko poduzeće želi postati primatelj franšize potrebno je ispuniti online aplikaciju dok je druga opcije ispuniti ju u jednom od ureda čime se dobiva ugovor koji primatelj mora proučiti. Zatim, učestalo održavaju i informativne seminare čime se dobivaju bitni podaci o franšizi temeljem kojih kandidat ispunjava online aplikaciju ili pravi vlastiti poslovni plan. Sljedeće je test vještina nakon kojeg slijedi sastanak sa predstavnikom razvojnog ureda kako bi se razgovaralo o sklapanju ugovor, nakon čega Doctor's Associates donose konačni zaključak o tome hoće li se franšiza odobriti ili ne (Franchise Direct, 2021).

Što se tiče pomoći, Subway je uvijek u svakom trenutku tu kako bi pružili podršku i pomoć primatelju franšize. Upravo zbog toga, dodjeljuje se terenski konzultant primatelju koji pomaže u ispunjavanju standarda rada. Kao što je prikazano podrška je primjenjiva u razvojnom uredu, korporativnoj „pomoćnoj liniji“ te i online putem mreže Subway partnera te također i online putem web stranica raznih tečajeva (McCreary,2018). Sama potpora je od početaka te se proteže u svim aspektima poslovanja, a nudi se pomoću u izboru lokacije restorana, pregovorima o

zakupu, nacrtu restorana kao i dizajnu interijera, obuci i osposobljavanju zaposlenika i sl. (Pavlović, 2017).

Važno je napomenuti kako Subway ne pokriva gubitak, odnosno primatelj poslovanje obavlja potpuno na svoj račun. No, ukoliko ipak dođe do gubitak Subway pruža pomoć pri izradi i poboljšanju strategije. Dakle, Subway kao davatelj ima propisane određene posljedice ako primatelj ne ispunjava svoje obveze. Subway smatra kako primatelj u periodu od 2 godine od postanka vlasnika određene i ugovorene poslovne jedinice, mora otvoriti restoran. Ako se dogodi da restoran ipak nije otvoren u određenom roku, moguće da se ne otvori uz izuzetak da uz naknade posluje dalje. No, suradnja prestaje ukoliko se ne otvori u sve ukupno 4 godine.

7. Zaključak

Kod ljudi odluka o kupovini franšize temelji se na zaključku kako je takav pothvat manje rizičan u odnosu na pokretanje poslovnog pothvata. No, franšizno poslovanje ima mnoge prednosti kao i nedostatke, neke od prednosti kako je navedeno u radu su: prepoznatljiv brand, manji rizik poslovanje a neke od glavnih nedostataka bili bi neovisnost i trajne obveze. Davatelji sklapaju ugovore sa primateljima te na takav način osiguravaju kvalitetu i prepoznatljivost proizvoda i usluga. Osim toga, davatelji omogućuju korištenje svog branda te način poslovanja. Zauzvrat primatelj plaća franšiznu pristojbu te posluje u skladu sa ugovorom.

Franšizno poslovanje Hrvatske je u ranoj fazi razvoja u usporedbi s ostalim zemljama u Europi. Trenutno ima oko 170 franšiznih sistema na oko 1000 lokacija s oko 17000 zaposlenih. Upravo zbog toga u ovom radu je uspoređeno franšizno poslovanje u Hrvatskoj i u Europi. Činjenica je kako hrvatska ima veliki potencijal za rast i razvoj franšiznog poslovanja. Također, bitno je napomenuti kako su Hrvatska i Slovenija jedine zemlje u regiji koje imaju nacionalne franšizne udruge aktive u EFF-u i WFC.

Cilj ovog rada je dokazati kako je franšiza najbolja opcija kod pokretanja pothvata. Svakako je pozitivno što kupac franšize u posao ulazi sa već prihvaćenim imenom na tržištu. Dobar primjer je kupac franšize za Mc'Donald's koji će koristiti ime upravo iz razloga što ga diljem svijeta svi znaju. Dakako, velika prednost je i pomoć davatelja franšize kao i savjeti za upravljanje. Svaki novi korisnik ima pravo pristupiti raznim edukacijama i treninzima, odnosno dobiva potporu davatelja franšize koji mu prenosi svoje znanje i savjete.

Za primjer odabrana je američka franšiza Subway te su opisane sve prednosti ulaska na hrvatsko tržište te problemi s kojim su se susretali kao i cijene kupnje. Dakle, Subway dok je bio prisutan na hrvatskom tržištu izgradio je brand, prepoznatljivost te pozitivan efekt, no problem su bile cijene proizvoda koje su se kretale između 30-50 kuna što su visoke cijene za hrvatske standarde. Uz to, kupci su smatrali da dobivaju male količine sastojaka u odnosu na konačnu cijenu proizvoda. Što se tiče cijena, početne investicije su poprilično visoke, no kada sagledamo sve, one uključuju franšiznu naknadu, troškove izgradnje i opreme kao i operativni kapital. Ipak, važno je napomenuti da no ono što ne uključuju su radovi na vanjskim površinama koje se mogu dogoditi. Jedan od problema je i oglašavanje samog Subway-a u Hrvatskoj, pri čemu to predstavlja jednu od stavki na kojoj bi se trebalo poraditi kako bi više ljudi čulo za lanac, a samim time bi i prodaja porasla.

Za kraj nakon istraživanja, postavlja se pitanje o isplativosti pokretanje takve franšize u Hrvatskoj. Zaključak samog istraživanja, nakon uzimanja u obzir više stavki, ide u prilog otvaranju takve franšize, odnosno postoji mogućnost za veliki uspjeh unatoč konkurenciji. Smatram da je ponuda Subwaya ono što ih ističe u konkurenciji s obzirom da je drugačija od ostalih u sektoru brze hrane, s naglaskom na kvalitetne namirnice i da im je od neprocjenjive važnosti zadovoljstvo potrošača. Trenutno, McDonald's prevladava u Osijeku, no važno je napomenuti da u današnje doba, posebice mladi, vole isprobavati nešto novo i drugačije. Uz to, danas se mnogo priča o važnosti kvalitetnih namirnica za zdravlje pojedinaca, a Subway nudi upravo mogućnost sastavljanja sendviča od kvalitetnih namirnica po vlastitom ukusu, što bi konačnici moglo izazvati ogroman interes u populaciji.

Literatura

1. Abell, P. M. (2011). The Regulation of Franchising in the European Union. Doktorski rad. London: University in London.
2. Alpeza, M., Erceg, A. (2012). Franšiza – 20 najtraženijih odgovora. Osijek: Centar za poduzetništvo Osijek.
3. Alpeza, M., Erceg, A. (2013). Franšiza – najčešća pitanja i odgovori. Zagreb: CEPOR Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
4. Beshel, B. (2001). An Introduction to Franchising. IFA Educational Foundation, Washington, str. 1-60.
5. Boroian, D.D., Boroian, P.J. (1987). The Franchise Advantage – Make it work for you. Chicago: Chicago Review Pr.
6. Boroian, D.D., Callaway, L.P. (2008.), Franchising Your Business – An Owner's Guide to Franchising As A Growth Option, Francorp Publication, SAD, str. 36)
7. Combs, J.G., Michael, S.C., Castrogiovanni, G.J. (2004). Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. *Journal of Management* 30(6), str. 907-931.
8. Ćesić, Z. et al. (2006) Primijenjeno poduzetništvo, Split: Beretin, Zagreb: Cera prom
9. Izvor: Debelić, B. (2013): Agencijska teorija i koncesijski odnos u lukama otvorenim za javni promet, Pomorski fakultet u Rijeci, str.228.
10. Erceg, A. (2012). Franšizni poslovni model i njegov utjecaj na strategije rasta poduzetnika. Sveučilište Josip Juraj Strossmayer u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, doktorski rad.
11. Erceg, A. (2017). Franšiza – način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
12. Erceg, A., i Čičić, I. (2013). 'Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj', Ekonomski vjesnik, XXVI(1), str. 323-335.
13. Forbes (2021). Subway. Dostupno na <https://www.forbes.com/companies/subway/?sh=68ca4e517c88> [Pristupljeno]
14. Franchise Direct (2021). Subway Franchise Costs & Fees. Dostupno na <https://www.franchisedirect.com/directory/subway/ufoc/915/> [Pristupljeno 21.kolovoza.2021]

15. Griffin, K. (2021). The history of Subway. Dostupno na <https://www.franchisesales.co.uk/resources/articles/subway-franchise-the-history> [Pristupljeno 20.kolovoza.2021]
16. Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A. (2011) Poduzetništvo. Zagreb: MATE d.o.o., str. 545.
17. Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A. (2011). Poduzetništvo, MATE d.o.o., Zagreb 2011., str. 545.
18. Hospitality&Catering News (2016). The Subway brand celebrates its 5,000th store in Europe. Dostupno na <https://www.hospitalityandcateringnews.com/2016/03/subway-brand-celebrates-5000th-store-europe/> [Pristupljeno 15.kolovoza.2021]
19. Košić, K. (2017). Franšizno poslovanje u Hrvatskoj. Sveučilište Sjever, Sveučilišni Centar Varaždin, diplomski rad.
20. Kukec, Lj., Ćorić, G. (2014). Contry Report Croatia. World Franchise Council.
21. Lafontaine, F., Blair, R.D. (2009). The evolution of franchising and franchise contracts: Evidence from the United States. *Entrepreneurial business law journal*. 3 (2), str. 381-434.
22. Liutu, R. (2010). Subway market research. Bachelor's Thesis. Lappeenranta: Saimaa University of Applied Sciences.
23. Lock, S. (2020). Number of Subway stores in Europe 2020, by country. Dostupno na <https://www.statista.com/statistics/792963/subway-store-numbers-in-european-countries/> [Pristupljeno 15.kolovoza.2021]
24. Lovrić, P., Žganec, D., Kukec, L., Selimović, K. (2003). Vodič kroz poduzetništvo. Zagreb: Hrvatska udruga za franšize i partnerstva.
25. Lovrić, P., Žganec, D., Kukec, Lj., Selimović, K. (2003). Vodič kroz poduzetništvo. Hrvatska udruga za franšize i partnerstva, Zagreb, str 64.
26. Mahaček, D., Martinko Lihtar, M. (2013). Ulaganje u poslovanje putem franšize. *Ekonomski glasnik*. 2, str. 598-610.
27. McCreary, M. (2018). How a 17-Year-Old With \$1,000 Started Subway and Became a Billionaire. Dostupno na <https://www.entrepreneur.com/article/313130> [Pristupljeno 20.kolovoza.2021]
28. Mlikotin-Tomić, D. (2000). Ugovor o franchisingu i pravo konkurencije. *Pravo u gospodarstvu*, 39, str. 54-72.
29. Okyle, C. (2016). The Top 20 Fast-Food Franchises of 2016. Dostupno na <https://www.entrepreneur.com/slideshow/254515> [pristupljeno 10.srpnja.2021]

30. Olito, F. (2020) The rise and fall of Subway, the world's largest fast-food chain. Dostupno na <https://www.businessinsider.com/rise-and-fall-of-subway-restaurants-2019-9>
31. Perić, D. (2016). Pravni osvrt na ugovor o franchisingu. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, br. 1-2, str. 101-113
32. Poslovni.hr (2017). Subway se vratio u Hrvatsku, otvoren prvi od planiranih 20 restorana. Dostupno na https://www.poslovni.hr/strane/foto-subway-se-vratio-u-hrvatsku-otvoren-prvi-od-planiranih-20-restorana-327326?fbclid=IwAR1XQI42oFzIW8hGCVHG3pwF50iGwpQyvV_BdVNGJFhggQriMniEEEx6avVU [Pristupljeno 21.kolovoza.2021]
33. Rubin P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of Law and Economics* 21(1), str. 223-33.
34. Sedlar, M. (2017). Vladimir Hanula: Veliki izbor kvalitetnih namirnica po pristupačnim cijenama. HRB: Hoteli, Restorani, Barovi. Dostupno na http://hrb.com.hr/vladimir-hanula-veliki-izbor-kvalitetnih-namirnica-po-pristupacnim-cijenama/723?fbclid=IwAR0S-2YdXoYXDOhBkNEYboW7o8CYf1c1QAPB5nl0EYW58X_BFo3volZo2QE [pristupljeno 21.kolovoza.2021]
35. Siropolis, C.N. (1995). Menadžement malog poduzeća. Zagreb: Mate d.o.o.
36. Službena stranica Kraš Hrvatska. Dostupno na <http://www.kras.hr/index.php?page=franchisesInfo> [pristupljeno 5.srpnja.2021]
37. Subway development (2017). Frequently Asked Questions. (Online). Dostupno na: <http://www.subwaydevelopmentgroup.com/faq.html> [pristupljeno 21.kolovoza.2021]
38. Thomas, D., Seid, M. (2000). Franchising for Dummies. Newtonville: IDG Books, str.13.
39. Top 500 European Franchises – Ranking (2021). Dostupno na <https://www.franchiseeurope.com/top-500/> [pristupljeno 5.srpnja.2021]
40. Wallace, M. (2019). What is Franchising? Dostupno na <https://www.franchiseeurope.com/information/what-is-franchising> [pristupljeno]
41. Wiewiórowska – Domagalska, A (2015). Franchising. Directorate general for internal policies policy department a: economic and scientific policy. *European Parliament's Committee on Internal Market and Consumer Protection*, str. 1-145.
42. Zlatović, D. (2010). *Intelektualno vlasništvo i marketing – pravni aspekti suvremenog marketiga*. Zagreb: Inmag d.o.o.

43. Žujo, M. (2013). Subway se širi u Europi, ali zaobilazi Hrvatsku. Dostupno na https://www.poslovni.hr/kompanije/subway-se-siri-u-europi-ali-zaobilazi-hrvatsku-250619?fbclid=IwAR1a5t2jJjSNC0_SJz-o1-iT1jg06enUAIKkrhHhN11k1mTeXkoCuZY3v6c [Pristupljeno 21.kolovoza.2021]

POPIS SLIKA:

Slika 1. Osnovne karakteristike franšiznog sistema

Slika 2. Povijest franšiznog poslovanja u Hrvatskoj

Slika 3. Franšizni poslovni model sa stajališta mnogih teorija

Slika 4. Prikaz agencijskog odnosa

Slika 5. Broj franšiza u tranzicijskim državama

Slika 6. Franšizno poslovanje prema udjelima u Republici Hrvatskoj

Slika 7. Subway resotran

Slika 8. Subway logo

Slike 9. Subway sendvič

POPIS TABLICA

Tablica 1. : Odabrana franšizorska jamstva i franšizantove ugovorne obveze

Tablica 2. Pregled karakteristika agencijske teorije

Tablica 3. Europske države i kretanje njihovih franšiznih sustava

Tablica 4. Utjecaj franšiznog poslovanja na gospodarstvo

Tablica 5. Sustav Subway franšize