

Pokretanje franšize - širenje i rast poslovanja poduzetnika davatelja franšize

Babić, Klaudija

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:398955>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-16**



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)

Klaudija Babić

**Pokretanje franšize – širenje i rast poslovanja poduzetnika
davatelja franšize**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

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

Klaudija Babić

**Pokretanje franšize – širenje i rast poslovanja poduzetnika
davatelja franšize**

Diplomski rad

Kolegij: Franšiza

JMBAG: 0010221376

e-mail: kbabic@efos.hr

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

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Graduate Study (Entrepreneurial management and Entrepreneurship)

Klaudija Babić


**STARTING FRANCHISE – EXPANDING AND GROWTH AS A
FRANCHISOR**

Final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: Klaudija Babić

JMBAG: 0010221376

OIB: 91848193435

e-mail za kontakt: klaudijakaby@gmail.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, 2022 godine

Potpis



Sažetak

Ulazak u poduzetnički pothvat može biti kroz start-up, kupnju poduzeća (akviziciju), nasljeđivanje obiteljskog poduzeća ili kroz kupovinu franšize. Franšiza svoje početke ima još od antike, a danas je jedna od najpoznatijih načina za ulazak u poduzetnički pothvat. Franšiza predstavlja poslovni model kroz koji poduzetnik dijeli svoj način rada s osobom koja želi postati primatelj franšize. Da bi franšiza bila uspješna važno je da između primatelja i davatelja franšize postoji kohezija. Neke od prednosti franšize kao poslovnog modela su što predstavlja manji poslovni i financijski rizik te omogućava brži i sigurniji rast.

Franšiza pripada eksternim strategijama rasta poduzeća te se pokazala kao veoma uspješna. Što potvrđuje činjenica da gotovo da nema industrijskog sektora u kojem nije uspješno primijenjena kao metoda rasta poduzeća. Kad se poduzetnik odluči za rast poduzeća putem franšize mora proći kroz nekoliko koraka kako bi uspostavio samu franšizu te vidio može li se njegovo poduzeće uopće franšizirati, odnosno ima li ključne kvalitete koje su potrebne za razvijanje franšiznog poslovnog modela.

Cilj ovog rada je prikazati teorijske postavke franšiznog poslovanja kao i procesa pokretanja franšize. Te u empirijskom dijelu na primjeru odabrane franšize prikazati kako funkcionira franšizni sistem te kroz SWOT analizu odrediti ima li odabrana franšiza potencijal za uspjeh na hrvatskom tržištu ili ne.

Ključne riječi: franšiza, rast poduzeća, strategija, poslovni model

Abstract

Entry into an entrepreneurial venture can be through a start-up, purchase of a company (acquisition), inheritance of a family business or through the purchase of a franchise. Franchising has its beginnings since ancient times, and today it is one of the most famous ways to enter an entrepreneurial venture. A franchise represents a business model through which an entrepreneur shares his way of working with a person who wants to become a franchisee. For a franchise to be successful, it is important that there is cohesion between the franchisee and the franchisor. Some of the advantages of franchising as a business model are that it represents a lower business and financial risk and enables faster and safer growth.

The franchise belongs to the company's external growth strategies and has proven to be very successful. Which is confirmed by the fact that there is almost no industrial sector in which it has not been successfully applied as a method of company growth. When an entrepreneur decides to grow his business through a franchise, he must go through several steps to establish the franchise itself and see if his company can be franchised at all, that is, if it has the key qualities needed to develop a franchise business model.

The aim of this paper is to present the theoretical principles of franchise business as well as the process of starting a franchise. And in the empirical part, using the example of the selected franchise, to show how the franchise system works and through SWOT analysis to determine whether the selected franchise has the potential for success on the Croatian market or not.

Keywords: franchise, company growth, strategy, business model

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. O franšizi	2
2.1. Ugovor o franšizi	4
2.2. Povijest franšize.....	7
2.2.1. Povijest franšize u Hrvatskoj	7
2.3. Vrste franšize	8
2.3.1. Franšize prema vrsti djelatnosti (poslovne aktivnosti)	8
2.3.2. Franšiza prema vrsti know-how-a koji se prenosi primateljima franšize	10
2.3.3. Franšiza prema organizaciji sustava	11
3. Pokretanje franšize – davatelj franšize.....	14
4. Franšiza kao strategija za rast i širenje poduzeća.....	19
5. Prednosti i nedostaci franšize	23
5.1. Prednosti i nedostaci za davatelja franšize	23
5.2. Prednosti i nedostaci za primatelja franšize	24
6. Analiza franšiznog poslovanja	26
6.1. O 7 – Elevenu	26
6.2. Primatelji franšize	28
6.3. Što nudi?	29
6.4. Što traži?	30
6.5. Kolika su ulaganja / davanja.....	31
6.6. Potencijalni uspjeh u Hrvatskoj?	32
7. Zaključak.....	36

1. Uvod

U ovom radu govorit će se o pokretanju franšize iz perspektive davatelja franšize odnosno kako se franšiza može koristiti za širenje i rast poslovanja poduzeća.

Svaki poduzetnik u svom dugoročnom planu ima na umu širenje i rast poduzeća. Postoje razni načini za širenje i rast poduzeća, a franšiza je jedan od njih. Ona je jednostavan način širenja i distribucije. Tvrtka (davatelj franšize) licencira svoje trgovačko ime (brend) i svoj način rada određenoj osobi ili grupi (primatelju franšize) koja se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (ugovor o franšizi). Da bi poduzeće moglo pokrenuti franšizu mora prvo provjeriti pogodnost industrijskog sektora za franšizu i franšizabilnost poduzeća.

Ovisno o poduzeću i načinu poslovanja postoje različite vrste franšize, a neke od njih su franšize prema vrsti djelatnosti, franšize prema vrsti know-how-a koji se prenosi primateljima franšize te franšize prema organizaciji sustava.

Rad se osim uvoda i zaključka sastoji od pet poglavlja. U prvom poglavlju govorit će se općenito o franšizi što je, kako funkcionira, tko sve može biti davatelj/primatelj franšize. Nadalje, govorit će se o ugovoru o franšizi, o povijesti franšize te vrstama franšiza. U drugom poglavlju će se opisati proces kroz koji mora proći poduzetnik kako bi mogao franšizirati svoje poslovanje odnosno postati davatelj franšize. U trećem poglavlju će se opisati franšiza kao strategija rasta. Kroz četvrto poglavlje predstaviti će se prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja, a u petom poglavlju će se predstaviti franšiza 7-Eleven te će se kroz SWOT analizu provjeriti ima li potencijal za ulazak na hrvatsko tržište.

2. O franšizi

Prva asocijacija koja većini ljudi padne na pamet kad se spomene pojam franšize je McDonald's, a to je iz razloga što je McDonald's jedna od najpoznatijih, ako ne i najpoznatija, franšiza. No, što je to zapravo franšiza te što se sve podrazumijeva pod tim pojmom?

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

Prema Ercegu (2017:15) „Franšiza se javlja kad tvrtka (davatelj franšize) licencira svoje trgovačko ime (brend) i svoj način rada (sistem poslovanja) određenoj osobi ili grupi (primatelju franšize) koja se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (ugovora o franšizi).“

Prema Europskoj franšiznoj federaciji (eng. *European Franchise Federation – EFF*) franšiza se definira 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.“ (Erceg, 2017:17)

„Autori poput J. N. Adams-a i K. V. Prichard Jones-a, ali i S. Jedrzejewski govore kako postoje dva različita značenja riječi franšiza. U užem smislu, ona je ugovor o distribuciji dopunjen pravom na korištenje proizvođačevog zaštitnog znaka od strane distributera. U širem smislu, franšiza je ugovor pod kojim jedna stranka daje pravo na korištenje svog brenda drugoj strani, pružajući joj pri tome podršku i savjete (znanja) u vođenju poduzeća, i nadgledajući poslovne aktivnosti obje strane – sebe i primatelja.“ (Franchising.hr, 2020)

Definicija franšize prema Stanworthu glasi: „Franšiza je ekonomska kategorija koja nudi povoljnu kombinaciju ekonomije obujma koju uživa davatelj franšize, sa širokim mogućnostima koje posjeduje primatelj franšize u vezi s prilikama na lokalnom tržištu.“ (Erceg, 2017:16)

Bila definicija opširna ili sažeta franšizu možemo definirati kao poslovni model u kojem davatelj franšize daje primatelju franšize sve potrebno za rad od uhodanog posla i imena (brenda) do obuke za rad.

Davatelj franšize može biti poduzetnik koji se odluči franšizirati svoje poslovanje, no da bi to učinio mora prvo provjeriti može li se njegovo poduzeće franšizirati, a to se može provjeriti kroz nekoliko koraka koji će detaljnije biti opisani u poglavlju tri. Dok primatelj franšize može biti osoba koja je poduzetna, no htjela bi smanjiti rizik u svom poslovanju, odnosno trenutno ne želi otvoriti svoje poduzeće.

Franšizni sistem čini nekoliko elemenata, a prema Ercegu (2017:18) to su:

- Vlasništvo nad brandom, robnim žigom ili tajnim procesom proizvodnje povezano je sa znanjem upotrebe navedenog i pratećim *goodwillom*.
- Licenca odnosno spremnost davatelja franšize da odobri pojedincu ili tvrtki (primatelju franšize) licencu koja mu dopušta razvoj i korištenje brenda, robnog žiga, ideje, patenta ili opreme te privilegiranih informacija kako bi maksimizirao svoj potencijal u poslovanju.
- Struktura pristojbi uključuje i prihvaćanje odredaba franšiznog ugovora koji sadrži ugovorna prava i obveze obiju stranaka u poslovnom odnosu i koji rukovodi poslovnim odnosom u franšiznom poslovanju.
- Plaćanje franšiznih pristojbi za pravo i privilegiju koja se dobiva u skladu s ugovorom o franšizi te za neprekidne usluge i pomoć koje osigurava davatelj franšize tijekom trajanja ugovora o franšizi.

Slika 1. Osnovne karakteristike franšiznog sistema



Izvor: Erceg, 2017

Nakon što se davatelj franšize odluči pokrenuti franšizni poslovni model potrebno je odrediti kojim će se vrstama franšiznih pristojbi koristiti u svom franšiznom sustavu. Prema Ercegu (2017:153-154) četiri su osnovne vrste pristojbi u franšiznom sustavu, a to su:

- franšizna (ulazna) pristojba – nju određuje davatelj franšize prema elementima koji utječu na njezinu visinu, a to su tržišnost franšiznog poslovnog modela pri različitim razinama cijene, konkurentnost u usporedbi s ostalim poslovnim mogućnostima dostupnim potencijalnim primateljima franšize i tok novca,
- tantijemi – također ih određuje davatelj franšize i to prema svojim potrebama i prema trenutačnoj praksi u sektoru industrije u kojem posluje,
- marketinška pristojba – davatelj može odrediti razinu marketinške pristojbe, a ona se može podijeliti na lokalnu, regionalnu i nacionalnu te se njome pokrivaju svi troškovi upravljanja marketing aktivnostima, svi troškovi kreiranja promotivnih materijala te kupnja prostora u medijima za objavljivanje oglasa u korist primatelja franšize,
- ostale potencijalne pristojbe.

2.1. Ugovor o franšizi

„Ugovor o franšizingu jedan je od neimenovanih ugovora, odnosno, spada u one čiji sadržaj i forma nije posebno regulirana građanskim pravom. Ugovorne strane relativno slobodno mogu oblikovati njegov sadržaj. Međutim, to ne znači da imaju i potpunu slobodu u formuliranju njegovih odredbi.“ (Franchising.hr, 2020)

„Franšizni ugovor mora biti u skladu s nacionalnim zakonima, zakonima Europske unije i ovim Etičkim kodeksom i svim eventualnim njegovim nacionalnim dopunama. Ugovor će odražavati interese članova franšizne mreže u zaštiti industrijskog i intelektualnog prava i vlasništva franšizodavca i u održavanju zajedničkog identiteta i reputacije franšizne mreže. Svi ugovori i sve ugovorne obveze u vezi s franšiznim odnosom moraju biti napisane ili prevedene od strane ovlaštenog tumača na službeni jezik zemlje u kojoj posluje franšizoprimac, a potpisani ugovori moraju odmah biti dati franšizoprimcu. Franšizni ugovor mora razložiti, bez dvosmislenosti, obveze i dužnosti ugovornih strana, kao i druge materijalne uvjete odnosa.“ (Franchising.hr, 2020)

Ugovor o franšizi mora biti u skladu sa zakonima, no ostavlja se prostor za prilagođavanje gdje svaki davatelj franšize može urediti sadržaj i format samog ugovora. Prema tome ugovori o franšizi su jedinstveni za svaku franšizu i razlikuju se od franšize do franšize.

Odredbe u ugovoru se mogu podijeliti u tri skupine, a to su odredbe koje se odnose na sklapanje samog ugovora, odredbe koje opisuju prava i obveze stranaka tijekom trajanja pravnog odnosa i odredbe koje predviđaju uvjete i način raskida ugovora. Da bi ugovor o franšizi bio kvalitetno napravljen, trebali bi se unaprijed predvidjeti svi koraci koje je potrebno napraviti, a zatim provesti i zaključiti suradnju. Od velike je važnosti da osoba koja sastavlja ugovora o franšizi drži odgovarajućeg redoslijeda u pisanju odredbi, kako bi one čitatelju činile logičnu cjelinu i olakšale čitanje i samo razumijevanje ugovora. (Franchising.hr, 2020)

Prema Marinković (2020) ovo su pitanja koja bi obvezno trebala stajati u nacrtu ugovora: pravila pristupanja u sustav franšize, trajanje ugovora, područje rada (djelatnost) primatelja franšize, prava i obveze stranaka, zaštita robnih marki i oznaka, zaštita poslovnih tajni, klauzula konkurencije, obuka, cijena licence i naknada za marketing, promocija i marketing, upravljačka prava davatelja franšize te raskid ugovora.

„Franšizni poslovi se utvrđuju ugovorom kojim se precizno određuju odnosi, prava i obaveze davatelja i primatelja franšize.“ (Vajić i dr.,1994:201)

Ugovorne obveze davatelja franšize su (Ćesić i dr., 2006:284):

- dati primatelju franšize isključivo pravo da prodaje proizvode u prodavaonici iz ugovora prema uvjetima poslovanja,
- dati primatelju franšize pravo korištenja robnog ili uslužnog žiga tvrtke,

- dati primatelji franšize pravo korištenja poslovnog znanja („know-how“),
- dati primatelju franšize tehničku i komercijalnu podršku, a to uključuje: promocijske aktivnosti, obuku zaposlenika, pribavljanje dokumenata za rad i poslovanje poslovnice,
- kontrolirati poslovanje poslovnice.

Ugovorne obveze primatelja franšize su (Ćesić i dr., 2006:284):

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

Nakon što su odnosi, prava i obaveze obje stranke definirani jako je važno da se i davatelj i primatelj franšize toga i pridržavaju kako bi mogli skladno poslovati. Ukoliko jedna strana ne poštuje dogovoreno lako može doći do narušavanja odnosa zatim do lošeg poslovanja i na samom kraju do prekida poslovanja.

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

2.2. Povijest franšize

Prema Seidu (2006) povijest franšize kreće još od antike te su tri konstante potaknule rast franšiznog poslovanja, a to su želja za širenjem i kontrolom, ograničenja na ljudski i financijski kapital te potreba da se prevladaju velike udaljenosti. Matić (1994.) kaže kako je moderno franšiziranje započelo u trenutku kad je General Motors započeo prodavati franšizu za zastupanje svojih automobila. A u Hrvatskoj je franšiza prisutna od 1969. godine

2.2.1. Povijest franšize u Hrvatskoj

Prvi franšizni sistem u Hrvatskoj, od 1969.godine, bio je Diners Club International. Franšizni model poslovanja tada je omogućio primatelju sa sjedištem u Zagrebu da djeluje na području cijele bivše Jugoslavije kao i u ostalim zemljama balkana. Odmah nakon Diners Club Internationala na tržište dolaze i American Express kartice, hotelske franšize te kao i punionice Coca – Cole. Desetljeće nakon toga, oko 80-tih godina, Varteks je za franšizno poslovanje dobio proizvodnju Levi'sa, a Kraš je svoj franšizni sistem počeo širiti 1994. godine. Neosporno je da domaće tvrtke nisu smatrale da je franšizni model poslovanja dobar način za rast i razvoj poslovanja (Erceg, 2017).

McDonald's je svoj prvi restoran u Hrvatskoj otvorio 1996. godine čime širi franšizno poslovanje Hrvatske. Druge franšizne sustave u Hrvatsku je privuklo otvaranje trgovačkih centara, pa je tako broj franšiza prešao 100, a neke od tih franšiza su Calzedonia, Fornetti, Geox, Subway i dr. Pošto je veliki dio franšiza bio vezan uz modu, krajem 1920-ih godina, dolaze franšize kao što su Lush, Escade, Esprit, Yves Rocher-a i sl. U Hrvatskoj se početkom 2000. godine pojavljuju franšize u raznim sektorima, a jedan od njih je i prodaja nekretnina(Re/max) (Erceg, Čičić, 2013).

2003. godine organiziran je prvi sajam franšiza u Hrvatskoj koji je organizirala Hrvatska franšizna udruga, nakon toga franšizni poslovni model postajao je sve popularniji. Centar za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku 2003. godine kupuje franšizu za vođenje seminara Franšiza od A do Ž, te promovira franšizni poslovni model u Hrvatskoj. (Erceg, 2017:105) 2013. godine u Hrvatskoj ima 150 franšiznih poslovnih sistema od kojih je 20% hrvatskog

porijekla. Nakon 8 godina broj franšiza i dalje raste pa tako 2021. u Hrvatskoj ima 220 franšiza na oko 1.100 lokacija s gotovo 18.000 zaposlenih (Hina, 2021).

Slika 2. Vremenska lent razvoja franšize u Hrvatskoj



Izvor: <https://slidetodoc.com/franiza-gost-predava-doc-dr-sc-aleksandar-erceg/>

2.3. Vrste franšize

Franšiza se može podijeliti na više vrsta uzimajući u obzir koliko sve elemenata može utjecati na samu podjelu i koliko se franšiza može specificirati. Neke od najčešćih podjela franšize su podjela prema vrsti poslovanja, organizaciji poslovnog sustava i vrstu know-how-a koji se prenosi primatelju franšize. Klasifikacija franšize tu ne staje pošto se unutar te podjele vrši podjela na specifičnije franšize.

2.3.1. Franšize prema vrsti djelatnosti (poslovne aktivnosti)

Franšizu prema poslovnim aktivnostima koje obavlja možemo podijeliti na: distributivnu franšizu (trgovina), uslužnu franšizu, proizvodnu franšizu i mješovitu franšizu.

„Distributivna franšiza je vrsta franšize u kojoj davatelj franšize "prenosi" primatelju franšize poslovni know-how u obliku robe i znanja o tome kako je prodati. Dakle, distributivna franšiza je isključivo usmjerena na prodaju robe koju isporučuje davatelj franšize, u objektu uređenom po specifikacijama i pod robnom markom/brandom davatelja franšize.“ (Franchising.hr, 2020)

Primjeri za distributivnu franšizu bi bili: farmacija i zdravlje, kozmetika, nakit, pokloni, kućanski aparati, tehnika, benzinske crpke i auto-oprema, IT, kuća i dvorište, roba široke potrošnje, sportska oprema, stvari za djecu, odjeća i obuća.

Model distributivne franšize se ne bi trebao uspoređivati s pojmom franšiza distribucije proizvoda. Distributivna franšiza skreće pozornost na komercijalnu prirodu djelatnosti, dok franšiza distribucije proizvoda označava prijenos znanja u okviru tehnika distribucije dobara proizvoda i usluga. (Franchising.hr, 2020)

„Uslužna franšiza je vrsta franšize u kojoj davatelj franšize daje primatelju franšize svoj know-how u obliku receptura i procedura izvršavanja usluga. To je takav oblik franšize gdje primatelj franšize pruža usluge koristeći standarde, know-how, zaštitni znak i druga zaštićena obilježja davatelja franšize. Oblasti u kojima su uslužne franšize naročito zastupljene su ugostiteljstvo i hotelijerstvo.“ (Franchising.hr, 2020)

Primjeri za uslužnu franšizu su: usluge vezane za nekretnine, financijske usluge, poslovne usluge i Internet, kozmetički saloni i fitnes, edukativne usluge, turizam i hotelijerstvo te gastronomija i ugostiteljstvo.

Uslužna franšiza zahtijeva vrlo precizno definiranje procedura potrebnih za isporuku usluge krajnjem kupcu. Pa se i tako uslužna franšiza sporije razvijala od distributivne franšize, a razlog tomu je to je što je puno teže izvršiti standardizaciju uslužnih procedura koje se provode unutar određene poslovne jedinice. (Franchising.hr, 2020)

Uslužnu franšizu ne treba miješati s pojmom franšize poslovnog formata. Uslužna franšiza ukazuje na operacije uslugama (što znači da je usluga ono što se nudi krajnjem kupcu i da je predmet franšizinga), dok franšiza poslovnog formata označava prijenos znanja (know-how-a) o cjelokupnom poslovnom modelu (u obliku sveobuhvatnih procedura koje omogućuju pokretanje i vođenje poslovanja, obuku franšizoprimca i njegovog osoblja, kao i osiguravanje stalne brige i potpore) i odnosni se i na proizvode i usluge. (Franchising.hr, 2020)

„Proizvodna franšiza je vrsta franšize u kojoj davatelj franšize prenosi primatelju franšize svoj know-how u obliku tehnologije proizvodnje i tehničke ekspertize. Dakle, u slučaju proizvodne franšize, predmet franšiznog ugovora je proizvodnja određenih dobara po specifikacijama i tehnologiji koje opskrbljuje davatelj franšize. Tako proizvedena dobra se stavljaju u promet pod oznakom davatelja franšize.“ (Franchising.hr, 2020)

Kombinacijom tri oblika franšiznog poslovanja odnosno proizvodnje, distribucije i usluga stvorile su se i nove izvanredne forme, a najčešće se javljaju mješovite franšize. „U slučaju kada je davatelj franšize proizvođač, a primatelj franšize distribuira proizvode i bavi se pružanjem usluga vezanih za njihovu primjenu (npr. kozmetičke tvrtke uspostave mrežu prodavaonica i kozmetičkih salona). Kao što se može vidjeti u navedenom primjeru, posebnost mješovite franšize jesu upravo aktivnosti „na dva kolosijeka“ koje provodi primatelj franšize jer pored distribucije (prodaje kozmetike), primatelj vodi i uslužne djelatnosti vezane za njegu ljepote.“ (Franchising.hr, 2020)

2.3.2. Franšiza prema vrsti know-how-a koji se prenosi primateljima franšize

Franšizu prema vrsti know-how-a koji se prenosi od strane davatelja franšize primatelju franšize podijeliti na franšizu distribucije proizvoda i franšizu poslovnog formata (eng. business format franchise).

U modelu franšize distribucije proizvoda davatelj franšize proizvodi proizvod, a primatelj franšize prodaje proizvod. Ovaj je odnos sličan odnosu dobavljač-trgovac s nekoliko razlika. Jedna velika razlika je u tome što u franšiznom odnosu primatelj franšize može distribuirati proizvode na ekskluzivnoj ili polu ekskluzivnoj osnovi, dok odnos dobavljača i trgovca može dopustiti trgovcu da prodaje nekoliko različitih marki odjednom. Primjeri franšiza za distribuciju proizvoda uključuju Coca-Colu, John Deere i Ford Motor Company. (Franchisebusinessreview.com, 2018)

Franšiza poslovnog formata najčešći je model franšize. U ovom modelu, franšizi je dopušteno korištenje robne marke i trgovačkog imena davatelja franšize. Većina franšiza koje većini odmah padnu na pamet, kao što su Wendy's, Dunkin Donuts ili McDonald's, franšize su poslovnog formata. (Franchisebusinessreview.com, 2018)

U poslovnom formatu franšize, davatelj franšize nadgleda svaki aspekt poslovanja primatelja franšize. Davatelj franšize ne daje samo svoje trgovačko ime, proizvod ili usluge primatelju franšize, već postavlja čitav sustav ili formulu za poslovanje. Davatelj franšize općenito osigurava primatelju franšize obuku, odabir lokacije, dizajn interijera, priručnike za rukovanje, razvojnu podršku, standarde marke, kontrolu kvalitete, poslovnu savjetodavnu podršku, marketinšku strategiju i sve druge oblike pomoći za vođenje poslovanja. (Berringer i Ireland, 2010)

2.3.3. Franšiza prema organizaciji sustava

Franšiza prema organizaciji sustava se može podijeliti na direktnu franšizu, višestruku franšizu, master franšizu i regionalno zastupstvo.

„Direktna franšiza je vrsta franšize u kojoj davatelj sklapa ugovor samo s jednim primateljem koji onda ima ekskluzivno pravo korištenja franšize na nekom području, ali primatelj ima dozvolu djelovati na samo jednoj lokaciji.“ (Čolak, 2021)

U dosta slučajeva primatelj franšize je ujedno i vlasnik objekta na lokaciji gdje se otvara poslovnicu, no to ne mora uvijek biti slučaj. Kod direktne franšize davatelj franšize daje pravo korištenja brenda franšize i omogućava neophodnu podršku i obuku te između ta dva subjekta nema posrednika. Ova vrsta franšize je jedna od najčešćih načina pokretanja i razvijanja franšize, no ukoliko se davatelj franšize odluči širiti ovom vrste franšize u inozemstvo tu može nastati problem. Do problema dolazi zbog smanjene mogućnosti nadzora i pružanja podrške gdje bi na kraju krajeva brend ispaštao. Ovaj način franšiziranja zahtjeva manja ulaganja, no poprilično je spor stoga ukoliko je franšiza na početcima i nema sredstava za brzo širenje ovo je dobar model za tu franšizu. (Čolak, 2021)

„Ideju iza višestruke franšize lako je odgonetnuti jer je to u mnogočemu suprotnost direktnoj franšizi. Umjesto pronalazjenja samo jednog primatelja franšize koji može djelovati na jednoj lokaciji u nekom području, višestruka franšiza koncentrira se na otvaranje većeg broja poslovnica na nekom području. Za to će davatelju biti potreban *franchising developer* koji će na sebe preuzeti obvezu ispunjavanja zadanog cilja, ali ova osoba nema pravo koristiti se brendom franšize jer se s njim ne sklapa franšizni ugovor. *Developer* jednostavno mora naći

zadani broj primatelja franšize u dogovorenom roku i pobrinuti se za njihovu obuku da spremni dočekaju potpisivanje franšiznog ugovora.“ (Čolak, 2021)

Za ovaj način funkcioniranja se može reći da je zapravo otvaranje više direktnih franšiza, no u ovom slučaju davatelj franšize se ne mora trošiti vrijeme na pronalazak primatelja franšize i na njihovu obuku već se za tu svrhu zapošljava za to zadužena osoba. Ova vrsta franšize je efikasnija za davatelja franšize zato što putem jednog *developer*a može dobiti puno primatelja franšize u poprilično kratkom roku, te se takvo ulaganje može brzo isplatiti. (Čolak, 2021)

„Master franšiza slična je višestrukoj franšizi, ali uz jednu važnu razliku: umjesto pronalaženja *developer*a, davatelj franšize pronalazi nositelja master franšize za određeno područje i na njega onda prenosi i pravo korištenja brenda na tom području.“ (Čolak, 2021)

Primatelj master franšize u puno stvari preuzima ulogu samog davatelja franšize. On također može predlagati promjene ugovora i paketa koje davatelj franšize stavlja na raspolaganje, no konačna odluka ostaje na davatelju franšize. Ova vrsta franšize može biti iznimno efikasna za davatelja franšize pošto nije potrebno trošiti resurse na upravljanje određenim područjem, već se preko tantijema namiruje primatelj odnosno nositelj master franšize. Također ima manje posla pa nije potrebno zapošljivati ljude koji će razvijati novo tržište, a prihod i dalje dolazi. Ova vrsta franšize je odličan model za franšize koje su se odlučile širiti na tržište za koje ne znaju kako funkcioniraju u potpunosti, te uzimajući u obzir da je master franšizer upoznat sa poslovnim okruženjem na novom tržištu to bi jako pomoglo razvoju brenda. S druge strane, primatelj master franšize preuzima velike ovlasti kod funkcioniranja već uhodanog brenda, što je odlična prilika za dobru zaradu. (Čolak, 2021)

Posljednja vrsta franšize prema organizaciji franšiznog sustava je ona u kojoj se koriste regionalni zastupnici. Na regionalne zastupnike se može gledati kao na slabiji oblik *franchise developer*a jer oni također u davateljevo ime pokušavaju pronaći primatelja franšize, no tu im sličnosti prestaju. „Regionalni zastupnik nije se obvezao pronaći određeni broj primatelja franšiza u nekom periodu, a nema ni pravo potpisivati ikakve ugovore. Zapravo, glavna dužnost regionalnog zastupnika jest spojiti davatelja s potencijalnim primateljima franšize. Uz to, regionalni zastupnici pobrinut će se za marketing i za obuku potencijalnih primatelja, što će

često biti jedan od glavnih alata kojima će pokušati zainteresirati primatelje franšize da se priključe davatelju.“ (Čolak, 2021)

U ovoj vrsti franšize radi se o ulozi podrške i promoviranja brenda davatelja franšize kako bi se povećala svijest o njemu i kako bi regionalni zastupnik što prije mogao spojiti te dvije komponente. Na taj način davatelj franšize s jedne strane ima nekog tko će mu pomoći proširiti se na novo tržište dok s druge strane zadržava potpunu kontrolu cijelog sustava.

3. Pokretanje franšize – davatelj franšize

Da bi se poslovanje moglo franšizirati potrebno je da poduzeće raste ili da ima potencijal rasta. Kad poduzetnik ima poduzeće koje raste i odlučio se za strategiju rasta putem franšize potrebno je napraviti par koraka prije pokretanja franšiznog poslovanja.

Za početak se treba izraditi poslovni plan franšize. „Poslovni plan franšize bi trebao slijediti format konvencionalnog poslovnog plana i trebao bi u potpunosti opisati obrazloženje za širenje poslovanja franšizom i predstavljati nacrt za razvijanje franšizne operacije. Posebna pažnja bi se trebala posvetiti lokaciji predloženog franšiznog objekta.“ (Berringer i Ireland, 2010:494) U ovom koraku davatelj franšize treba pobliže objasniti na koji način se želi širiti franšizom, kojom vrstom franšize te treba odrediti koja je lokacija najpogodnija za njegovu franšizu.

Zatim treba potražiti profesionalni savjet. „Prije nego što se ode predaleko, potencijalni davalac franšize bi trebao potražiti savjet kvalificiranog odvjetnika za franšize, konzultanta ili certificiranog javnog računovođe. Ako se posao zaista ne može pretvoriti u franšizu, tada kvalificirana stručna osoba može uštedjeti potencijalnom davaocu franšize dosta vremena, novaca i frustracija i zaustaviti proces na vrijeme. Ukoliko se poslovni poduhvat može pretvoriti u franšizu, tada se predlaže da se potraži savjet stručnjaka koji će pomoći u usmjeravanju cijelog procesa.“ (Berringer i Ireland, 2010:495) Ovaj korak je od iznimne važnosti jer može uštedjeti na vremenu i novcu, a osim toga uvijek je dobro imati sa strane stručnu osobu koja može biti objektivna. Poduzetnici dosta znaju biti zaslijepljeni svojom idejom te to dosta zna utjecati na njihovu procjenu i samo donošenje odluka.

Nakon toga treba provesti reviziju intelektualnog vlasništva. Ovaj korak je esencijalan kako bi se utvrdilo koje intelektualno vlasništvo poduzeće posjeduje te osiguralo da je to vlasništvo na odgovarajući način registrirano i zaštićeno. Sav originalni pisani, audio i vizualni materijal, uključujući uputstva za poslovanje, video materijal za obuku, reklamne brošure, audio trake i sličan materijal, bi trebao biti zaštićen autorskim pravima. Ukoliko poduzeće ima jedinstveni poslovni model koji uključuje jedinstvene metode poslovanja, trebalo bi razmisliti o dobivanju patenta na svoje metode poslovanja. „Ove zaštitne mjere su ključne zato što, kada poduzeće jednom počne davati franšizu, njezini zaštitni znaci, model poslovanja i svaku jedinstvenu poslovnu metodu oni postaju rašireni i jako vidljivi i kupcima i konkurenciji. Dalje, davatelj franšize bi trebao osigurati da njegov zaštitni znak ne narušava zaštitni znak nekog drugog poduzeća.“ (Berringer i Ireland, 2010:495) Kod pokretanja franšize ovo je jedna od najbitnijih

stvari koja se treba napraviti kako bi se osiguralo da franšiza može stvarati svoje originalno ime i brend.

Nadalje, trebali bi se izraditi dokumenti za franšizu. „Ovdje se može naglasiti da na početku evaluacije franšize, budući davatelj franšize treba pripremiti Dokument o prikazu franšize i ugovor o franšizi. Odvjetnik specijaliziran za franšize može osigurati specifične informacije vezane za sadržaj i format ovih dokumenata.“ (Berringer i Ireland, 2010:495)

Također trebaju se pripremiti upute za upotrebu. „Poslovni poduhvati koji su prikladni za franšizu najčešće imaju savršene poslovne sisteme koji mogu relativno lako biti prenosivi kvalificiranim primateljima franšize. Davatelj franšize bi trebao pripremiti uputstvo koje dokumentira sve aspekte njegovog poslovnog modela.“ (Berringer i Ireland, 2010:496) Ovo se može usporediti s uputstvima koja se dobiju uz proizvod za koji je potrebno da ga kupac sam sastavi ili koristi. Proizvođač, u slučaju franšize davatelj, radi uputstva kako bi krajnjem kupcu, u slučaju franšize primatelj, olakšao sastavljanje ili korištenje proizvoda, u slučaju franšize sama franšiza odnosno svi aspekti poslovnog modela. Neki kupci ne koriste uputstva pa sastavljaju komodu po šest sati umjesto sat do dva da su koristili uputstva, tako je i s franšizom ukoliko nema uputa za upotrebu ili ih se ne čita odnosno zanemaruje primatelju franšize će puno duže trebati da nauči sve što mu je potrebno za rad.

Napraviti/isplanirati strategiju oglašavanja i program obuke za primatelja franšize. „Budući primatelj franšize će htjeti vidjeti strategiju oglašavanja i program obuke za primatelja franšize. Obujam svakog programa bi trebao biti u skladu s brzinom kojom davatelj franšize želi da njegov posao raste.“ (Berringer i Ireland, 2010:496)

Sastaviti tim za otvaranje nove franšizne jedinice. „Poduzetnik bi trebao formirati i pripremiti tim koji će pomagati novim primateljima franšize da otvore svoje franšizne objekte. Tim bi trebao biti dobro pripremljen i opremljen kako bi osigurao primatelju franšize široko obuhvatnu obuku i smjernice.“ (Berringer i Ireland, 2010:496)

Isplanirati/osmisliti strategiju za traženje potencijalnih primatelja franšize. „Postoji puno kanala, koji su dostupni davatelju franšize za traženje i privlačenje potencijalnih primatelja franšize. Poslovni sajmovi za franšize, oglasi u novinama, franšiznim publikacijama i reklamiranje na internetu su primjeri ovih kanala.“ (Berringer i Ireland, 2010:496)

Pomoći primateljima franšize pri odabiru mjesta i svečanom otvaranju njihovih franšiznih prodajnih mjesta. „Lokacija je vrlo važna za većinu maloprodajnih poduzeća tako da bi davatelj

franšize trebao biti u velikoj mjeri uključen u odabir lokacije objekta primatelja njegove franšize. Davatelj franšize bi, također, trebao pomoći primatelju franšize u svečanom otvaranju franšiznog objekta.“ (Berringer i Ireland, 2010:496)

Dok se prolazi kroz navedene korake treba se pobrinuti da potencijalna franšiza ima i određene karakteristike.

Stanworth, i Purdy (2002:22) kažu kako je za uspješno projektiranje franšize potrebno da ona posjeduje sljedeće karakteristike:

- Mogućnost kloniranja - davatelj franšize u svom poslovanju mora imati mogućnost da jedan ili svaki dio poslovanja može raditi primatelj franšize na svojoj lokaciji i to nesmetano. Ukoliko ne postoji ta mogućnost, ne postoji ni mogućnost projektiranja franšize.
- Jedinstvena ponuda – kako bi mogao diktirati i cijenu i uvjete samog ugovora o franšizi davatelj franšize mora kreirati franšizu na način da ona bude atraktivna primateljima franšize.
- Profitabilnost – franšiza je strategija rasta i širenja poslovanja, kao i u svakom širenju i rastu poduzeća ključna pretpostavka je profit te ako franšiza kao strategija rasta ne donosi profit, poduzetnik (davatelj franšize) se neće odlučiti za nju.
- Pomoć stručnjaka – davatelj franšize bi definitivno trebao pomoć pravnika kako bi u ugovoru o franšizi obuhvatio sve potrebne dijelove te naravno kod projektiranja franšize mora sudjelovati cijeli tim.
- Regrutiranje primatelja franšize – ako nitko ne želi biti primatelj davateljeve franšize u nečemu mora biti problem, a to može biti loš imidž, cijena ili loše projektiranje same franšize.
- Neprekidna potpora – ovo se odnosi na potporu koju davatelj daje primatelju, ona se ne smije prekinuti ni u kojem trenutku u suprotnom može doći do prestanka suradnje, a to može predstavljati značajan problem jer ukoliko ugovorom nije definirano primatelj može izaći iz franšize i kroz određeno vrijeme pokrenuti vlastiti pothvat i postati, od partnera, konkurencija.
- „bolno“ poslovanje – davatelj franšize ne smije skrivati neke „bolne“ dijelove samog poslovanja od primatelja franšize jer u tom slučaju riskira gubitak partnera. Ako primatelj nakon određenog vremena primijeti da nije bio upoznat sa istima, a pogotovo

ako isto ne stoji u ugovoru, on će zasigurno pokušati prekinuti poslovnu suradnju, a sam imidž davatelj pada u vodu.

- Nepredviđene situacije - davatelj franšize mora biti spreman i na nepredvidive situacije i reagirati na njih. Jedna od tih situacija može biti i raskid ugovora o franšizi kojeg je zatražio primatelj iz svojih razloga. Između ostalog promjene na tržištu mogu utjecati na promjenu ponude i potražnje te je na davatelju da procjeni trenutno stanje i da reagira u skladu s time.

Ukoliko franšiza posjeduje sve navedene karakteristike uspjeh projektiranja franšize je gotovo zajamčen. Ukoliko neka od karakteristika nedostaje na njoj bi se trebalo poraditi kako bi franšiza mogla imati potpunu sliku i kako bi se mogla projektirati. Nakon što franšiza ima sve potrebne karakteristike za projektiranje potrebno je pripremiti svu dokumentaciju koja olakšava upravljanjem franšiznog sustava.

Prema Ercegu (2017:155) da bi se uspješno upravljalo franšiznim sustavom, davatelj mora pripremiti sljedeću dokumentaciju:

- izjavu o korporativnoj filozofiji, politici i općim pravilima poslovanja,
- povjerljiv priručnik s uputama i procedurama poslovanja – operativni priručnik,
- priručnik za prodaju, marketing i odnose s javnošću,
- specifikacije za odabir lokacije, arhitektonske zahtjeve, zahtjeve za unutarnje uređenje, označavanje, opremu i inventar,
- upute za vođenje financija i financijsko izvještavanje,
- upute za kontrolu kvalitete i izvještaje nakon inspekcije,
- posebne priručnike za master primatelje franšize i primatelje franšize razvoja područja (ako takvi postoje).

Nakon ovih koraka franšiza je skoro spremna za realizaciju, no za kraj je potrebno provjeriti kakva je podobnost industrijskog sektora za implementaciju franšize.

Gotovo da ne postoji industrijski sektor u kojemu franšiza kao poslovni model nije uspješno implementiran kao strategija rasta. Kako bi se procijenila podobnost industrijskog sektora za korištenje franšiznog poslovnog modela, prema Ercegu (2017:138) treba se razmotriti njegovih devet karakteristika:

- proizvodnja i distribucija održavaju se na ograničenim geografskim tržištima,

- potrebno je imati fizičke lokacije za usluživanje potrošača,
- poznavanje lokalnog tržišta značajno je za učinkovitost,
- diskrecija lokalnog menadžmenta je korisna,
- reputacija brenda vrijedna je konkurentska prednost,
- razina standardizacije i kodiranja procesa kreiranja i isporuke proizvoda ili usluge je visoka,
- poslovanje je radno-intenzivno,
- lokacije nisu visokorizične i ne zahtijevaju visoke troškove za pokretanje poslovanja,
- teško je kontrolirati voditelja lokacije radi ocjenjivanja odnosa učinkovitosti i uloženog napora.

Kako bi se dobro pripremilo na novi koncept poslovanja odnosno na franšiziranje poslovanja potrebno je proći kroz nekoliko koraka kako bi se utvrdilo ima li poduzeće potencijal za franšiziranje i na koji način odnosno kojom vrstom franšize će se širiti. Kroz te korake ukoliko se tvrdi da poduzeće nije spremno ili nema mogućnost za franšiziranje, odnosno nedostaje mu neka od karakteristika za uspješno franšiziranje, na vrijeme se može zaustaviti proces te se može uštediti na vremenu i novcu. No ukoliko franšiza zadovolji sve korake, uvjete i potrebne analize što potencijalne franšize što njezinog okruženja vrijeme je i za implementaciju franšize kao modela rasta poduzeća i pronalaska primatelja franšize.

4. Franšiza kao strategija za rast i širenje poduzeća

Da bi vlasnik poduzeća uopće razmišljao o strategiji rasta prvo je potrebno da poduzeće raste ili da ima potencija za rast. Rast poduzeća može biti organski ili anorganski. Organski rast je kad poduzeće samo financira svoj rast odnosno svoje prihode ulaže u inovacije proizvoda, daljnji razvoj proizvoda i razvoj tržišta. Takav način rasta je manje riskantan jer možemo reći da poduzeće raste prirodnim putem i takav rast gdje poduzeće samo financira daljnji rast je održiv rast. Dok s druge strane postoji anorganski rast u kojemu poduzeće za rast traži financijska sredstva od investitora dijeleći udjele u poduzeću ili postotak profita. Osim organskog i anorganskog rasta postoje i druge strategije kako poduzeće može rasti, neke od njih su horizontalna i vertikalna integracija, akvizicija, franšiza, internacionalizacija i druge.

Berringer i Ireland (2010) kažu kako postoje interne i eksterne strategije rasta te navode kako se interne strategije rasta odnose na napore koji se ulažu unutar samog poduzeća odnosno na razvoj novog proizvoda, druge strategije vezane uz proizvod, međunarodno širenje te strategije koje se temelje na internetu. Dok se eksterne strategije rasta oslanjaju na uspostavljanje odnosa s trećim stranama kao što su spajanje, licenciranje, strateške alijanse, zajednička poduzeća te franšiza.

Rastuće poduzetništvo obično se opisuje kao tvrtka koja se temelji na inovacijama i ima internacionalizaciju kao širi cilj. Rast nije svrha poduzeća već rezultat konkurentnosti, znanja i inovativnosti, zbog čega je teško dati konkretnu definiciju. Rastuće tvrtke koje imaju točne ciljeve rasta i inovativnosti te ulažu u pravo znanje i iskustvo utjecat će na gospodarstvo oko sebe povećanjem zaposlenosti, nacionalne proizvodnje i produktivnosti. Brz rast također zahtijeva stav i znanje. Stoga je ljudski kapital koji je spreman prilagoditi se brzom ritmu promjena bitan čimbenik rasta. Drugi uvjet za rast su financije. Malim poduzećima može biti teško dobiti zajam. Prije nego što se razmišlja o širenju na međunarodna tržišta, pametnije je uspostaviti uspješno poslovanje na domaćem tržištu. (Borovac Zekan, Peronja, Bačić, 2012)

Franšiza se pokazala kao uspješna strategija rasta u gotovo svim industrijama, uključujući automobilsku industriju, prehrambenu industriju, industriju zabave i maloprodaju. Da bi se franšiza uspješno implementirala kao strategija rasta potrebno je da posjeduje tri ključne kvalitete, a to su da poslovni model mora biti fleksibilan i mora imati mogućnost da se ponavlja na nekoliko lokacija, bez sljedeće kvalitete se ne može, a to je da mora postojati potražnja za prodanim proizvodom i naposljetku franšiza kao model i strategija rasta mora biti dokazano

isplativa. Poduzeća koje žele koristiti franšizu kao strategiju rasta trebaju osigurati da je njihovo poslovanje razumljivo drugima. Prekomplicirani proizvodi i sustavi mogu odvratiti primatelje franšize od ulaganja u njihov brend. Franšizni poslovni model se dosta često koristi kao troškovno učinkovita strategija rasta poduzeća. Krucijalna prednost ove strategije je da za novu franšiznu trgovinu nije potreban raspored kapitala za razliku od trgovina u vlasništvu poduzeća, također franšizne trgovine su dokazano uspješnije od trgovina u vlasništvu poduzeća. To je uglavnom zbog činjenice da vlasnici franšize imaju vlastiti interes u trgovini, dok korporativne trgovine nadzire upravitelj. (von Moltke-Todd, 2018.)

Franšiza se koristi kao strategija razvoja i rasta u brojnim kontekstima diljem svijeta, u rasponu od njegove upotrebe za ulazak na tržište do načina širenja i strategije za osiguranje konkurentske prednosti. Posljednjih desetljeća franšiza kao strategija rasta odigrala je ključnu ulogu u malim i srednjim tvrtkama poslovnog razvoja i postala je važna opcija rasta, tako da za mnoge tvrtke, franšiza je način širenja poslovanja, a za samostalne poduzetnike način otvaranja posla. Franšiza je najbrži način da se jamči da poduzetnici poštuju visoke standarde potrebne za uspješno vođenje poslovanja. Iz perspektive poduzetništva, franšiza je sredstvo za ulazak u posao, iz perspektive marketinga, franšiza je važan distribucijski kanal, iz perspektive ekonomije, franšiza je vodeće mjesto za razumijevanje strukture ugovora i iz perspektive strateškog menadžmenta, franšiza je važan organizacijski oblik. (Simona, 2014)

Poduzeća koje se žele proširiti putem franšize trebale bi prvo razmisliti o otvaranju nekoliko trgovina u vlasništvu poduzeća. Ovakav potez jamči potencijalnim ulagačima da se njihovo poslovanje temelji na provjerenom modelu s iskustvom i pratećom infrastrukturom. Ne postoji uvijek model koji odgovara svima. Mnogi davatelji franšize stvorili su prilagođene modele kako bi se prilagodili potrebama određene nekretnine ili potrošačkog tržišta. Sjajan primjer za to bila bi prehrambena industrija u kojoj mnogi davatelji franšize nude koncepte trgovačkih centara, drive through i kiosk ili express koncepte. Ovo se treba razmotriti ukoliko poduzetnik razvija svoj model. Mnogi uspješni davatelji franšize pružaju podršku širenjem kroz vertikalnu integraciju, koja primateljima franšize osigurava logistiku, sigurnost opskrbnog lanca i dosljednost proizvoda. Nekoliko davatelja franšize zagovara strukturu s trgovinama primatelja franšize i trgovinama u vlasništvu poduzeća. To omogućuje davatelju franšize da ostane u kontaktu sa svakodnevnim izazovima s kojima se susreću primatelji franšize, a novi proizvodi i rješenja mogu se testirati u korporativnoj trgovini prije nego što se uvedu u mrežu franšize. (von Moltke-Todd, 2018)

Neke od prednosti franšize kao strategije rasta poduzeća su to što donosi uključenim stranama najviše koristi, zahtijeva manje angažiranje kapitala, predstavlja manji poslovni i financijski rizik, omogućava brži i sigurniji rast, franšiza daje primatelju franšize alate velike tvrtke, a ostavlja mu neovisnost i prednosti poduzetnika. (Erceg, 2017)

Tablica 1. Prednosti i nedostaci franšize kao strategije rasta

Prednosti	Nedostaci
- mogućnost da se svoje poslovne aktivnosti temelje na provjerenom tržišnom konceptu i poznatom brendu	- ograničenost na vlastitu inicijativu i inovativnost koja proizlazi iz potrebe rada po modelu koji predlaže pružatelj sustava
- omogućuje ograničiti ulazne barijere i smanjiti razinu rizika vođenja poslovanja	- nužnost angažiranja relativno velikog iznosa financijskih sredstava za uključivanje u sustav
- mogućnost stjecanja stabilnih ekonomskih i financijskih koristi	- značajna ovisnost o strategiji davatelja franšize i ekonomskom smislu kao i financijsko stanje
- sadržajno, tehničko i organizacijsko znanje koje se pruža primatelja od strane davatelja franšize	- nedostatak pune slobode u upravljanju vlastitim poslom, s obzirom na npr. promjene vlasništva, restrukturiranje ili prodaja tvrtke
- pristup prednostima ekonomije razmjera	- ograničenja rasta nametnuta tvrtki, koja se odnose na npr. razvoj proizvoda ili tržišta ili teritorijalno širenje
- mogućnost stjecanja iskustva u vođenju vlastitog posla, temeljenog na suvremenim metodama upravljanja	

Izvor: Grzelak, Matejun, 2013:50

„Franšizno poslovanje danas se prilagođava trendovima poslovanja, novim konceptima poslovanja, novim poslovnim tehnikama i novim tehnologijama. Franšizno poslovanje danas sve više služi za međunarodno širenje i rast tvrtki. Na temelju mogućnosti prilagodbe franšiznog

poslovanja novim poslovnim trendovima i međunarodnom širenju korištenja, može se zaključiti da je pred tim poslovnim modelom svijetla budućnost“. (Alpeza, Erceg, 2013:12)

5. Prednosti i nedostaci franšize

Sve ima svoje prednosti i nedostatke pa tako i strategije rasta, a samim time i franšiza. Puno elemenata može pomoći poduzetniku da se odluči hoće li franšizirati svoje poslovanje ili pak s druge strane pomoći poduzetnoj osobi da se odluči na kupnju franšize. Kad poduzetnik ima ispred sebe popis prednosti i nedostataka franšize kao strategije rasta ili načina ulaska u poduzetničke vode za primatelja franšize, on već može vidjeti na koju stranu naginje. Ovisno što kojem poduzetniku više odgovara može se odlučiti za franšizu ili neku drugu za njega pogodniju opciju.

5.1. Prednosti i nedostaci za davatelja franšize

Jedna od većih prednost franšize kao strategije rasta poduzeća je lakši ulazak na tržište. Poduzetnik već ima brend i njegov proizvod/usluga je već poznat kupcima te se zbog toga može lakše širiti i ulaziti na nova tržišta, uz to putem franšize se može brzo širiti i tako povećati svoj tržišni udio. Putem franšize se stvara veća mreža koja omogućava zadovoljenje većeg tržišta. (Berringer i Ireland, 2010) Također, prednost je što davatelj franšize i dalje ima kontrolu nad aktivnostima i poslovanjem. On primatelju prenosi know-how i sve upute vezane uz proceduru poslovanja, kojih se primatelj franšize treba i mora pridržavati te na taj način davatelj franšize ima kontrolu nad aktivnostima i poslovanjem franšize. Također jedna od prednosti je i mogućnost korištenja lokalnog znanja. (Erceg, 2017) Nadalje, upravljačke sposobnosti se bolje koriste jer dio poslovnog rizika preuzima primatelj franšize, lokacije vode visoko motivirani zaposlenici, veći povrat kapitala, motivacija primatelja franšize. (Berringer i Ireland, 2010)

S druge strane nedostatak franšize kao strategije rasta bi bio sukob između davatelja i primatelja franšize jer ne nalaze zajednički jezik ili nemaju istu viziju za poduzeće. Ovo može biti veliki problem zato se treba pripaziti kome se prodaje franšiza kako ne bi dolazilo do ovakvih situacija, tu također dolazimo do nedostatka, a to je rizik od lošeg izbora primatelja franšize. Usko povezano s prvim nedostatkom je i primateljevo nepoštivanje procedura poslovanja. Nakon što je dobio sve upute vezano uz poslovanje franšize primatelj franšize, ukoliko ga se pažljivo ne nadgleda, se može odlučiti da neće raditi po zadanim procedurama poslovanja nego da će nešto možda zaobići ili dodati nešto svoje. Za primatelja ogroman nedostatak može biti to što je skupo u početku i što je smanjeno vlasništvo u poslovanju. Jedan od većih nedostataka

bi bio podjela profita, za neke poduzetnike to može biti presudno dok drugima to ne predstavlja problem, ovisi od poduzetnika do poduzetnika što je kome prioritet. (Berringer i Ireland, 2010) Nadalje, neki od ostalih nedostataka su gubitak direktne kontrole, teškoće u efikasnoj komunikaciji, razvoj brenda povjeren trećoj osobi, upravljanje rastom - može imati rast kojim se ne može upravljati ako je davatelj bolji u prodaji franšize nego u davanju potpore primateljima te pravni troškovi. (Erceg, 2017)

5.2. Prednosti i nedostaci za primatelja franšize

Za primatelja franšize jedna od većih prednosti je ta što kad kupuju franšizu zapravo dobiju pravo na korištenje uspješnim poznatim poslovnim brendom i njegovom reputacijom, a usko povezano s tim je i da minimaliziraju rizik kupnjom franšize. Također ukoliko im fale neka znanja ili iskustva lako ih mogu nadoknaditi obukom koju im omogućava davatelj franšize. Osim toga, imaju manji inicijalni kapital na početku rada te imaju grupne olakšice za nabavu. (Erceg, 2017) Također sudjeluju u programi obuke davatelja franšize te tako nadilaze nedostatak osnovnog ili specijaliziranog znanja. Primatelji franšize dobivaju pomoć u odabiru mjesta, te imaju korist na nacionalnoj razini od promotivnih programa davatelja franšize. Primatelj franšize dobiva prednost masovne kupnje i pregovaranja. Primatelj franšize ima uslugu rješavanja problema koju pruža davatelj franšize, ima korist od kontinuiranih programa istraživanja i razvoja davatelja franšize te mu je poslovni rizik smanjen. (Chukwuemezie Okeke, 2010)

Što se tiče nedostataka za primatelja franšize to bi bio nedostatak potpune kontrole, primatelj kad kupi franšizu pri toj kupnji osim obuke za rad dobije sve upute vezane uz proceduru poslovanja franšize kojih se treba i mora pridržavati. Jedan od većih nedostataka je rizik od lošeg publiciteta i posljedica koje to nosi sa sobom za brend. Loš publicitet uopće ne mora biti uzrokovan od strane primatelja franšize, no on će i dalje osjetiti njegove posljedice. U financijskom smislu nedostatak je što se moraju plaćati pristojbe dok u pravnom smislu nedostatak može biti dugoročan odnos, osim ako u ugovoru nije navedeno drugačije. (Erceg, 2017)

Također može doći do toga da primatelj franšize postane previše ovisan o davatelju franšize, poteškoće u procjeni kvalitete davatelja franšize te se u ugovoru mogu nalaziti neka ograničenja za primatelja franšize (Chukwuemezie Okeke, 2010)

6. Analiza franšiznog poslovanja

Cilj ovog poglavlja je detaljno istražiti 7-Eleven kao franšizu te saznati kako je nastao 7-Eleven. Također, u cilju je saznati gdje i koliko franšiza ima, što nudi kao davatelj franšize te što traži od primatelja franšize. Zatim, navesti uvjete za potencijalnog primatelja ove franšize, koja su početna ulaganja u franšizu te za kraj na osnovu svih prikupljenih informacija i SWOT analize procijeniti da li bi franšiza 7-Elevena zaista uspjela u Hrvatskoj.

6.1. O 7 – Elevenu

Priča 7-Elevena je započela na pristaništu za led 1927. godine kada je Johnny odnosno Jefferson Green htio olakšati život svojim kupcima te je došao na pametnu ideju da započne prodaju svakodnevnih potrepština s pristaništa lokalne ledenice u Dallasu u Teksasu. Tako je rođen prvi mini market na svijetu. 1933. godine se ukida prohibicija i dokovi s ledom počinju prodavati pivo i alkoholna pića, što dramatično utječe na rast trgovina. 1937. godine Predsjednik i osnivač Southland Ice Company Joe C. Thompson Jr. odvodi ideju ujaka Johnnyja na druga lokalna pristaništa za led. U roku od deset godina lokacije koje prodaju novu liniju proizvoda utrostruče se. Nove "praktične stanice" nazivaju se Tote'm Stores. 1946. godine naziv se mijenja iz Tote'm Stores u 7-Eleven kako bi odražavao novo produženo radno vrijeme od 7 do 23 sata, sedam dana u tjednu. Sin Josepha Thompsona, John P. Thompson, postao je predsjednik 1961. godine i dalje proširio operacije u Sjedinjenim Državama i drugdje. Počevši od 1963. godine, neka prodajna mjesta ostala su otvorena 24 sata dnevno, a sljedeće godine tvrtka je počela franšizu trgovine. 7-Eleven je danas najveći svjetski prodavač maloprodaje praktičnih proizvoda i neprestano je rangiran među 10 najboljih davatelja franšiza. Njihova marka je poznata i voljena širom svijeta, a njihovi ikonični proizvodi veliki su dio američke kulture. Iako su tijekom godina eksponencijalno rasli, fokus im ostaje usmjeren na olakšavanje života klijentima. (7-Eleven.com)

7-Eleven ima naslijeđe inovacija. Prvi su ponudili šalice kave za ponijeti (coffee to go), aparate za samoposluživanje soka, radili 24 sata dnevno te su čak i skovali frazu "BrainFreeze" u čast omiljenog smrznutog pića na svijetu. Zatim su uslijedile inovacije nekih od njihovih najpopularnijih stavki izbornika, a to su Slurpee napitak, Big Glup, a zatim Big Bite. Neprestano

izmišljaju i preispituju načine kako ostati prikladni u užurbanom svijetu koji se mijenja. (7-Eleven.com)

Digitalni tim 7-Elevena nastoji biti u prvom planu inovacija, pružajući napor i prikladna rješenja za potrebe njihovih kupaca prije nego što uopće znaju tražiti ih. Predani su razvijanju iskustava budućnosti dovodeći svoje trgovine do svojih kupaca gdje god se nalazili i kad god ih trebali. Nastavljaju svoju dugogodišnju ostavštinu inovacija kroz poboljšanja softvera i tehnologije. Transformiraju svoje poslovanje, jednu po jednu digitalnu inicijativu. Redefiniraju praktičnost. (7-Eleven.com)

Što se tiče vodstva u 7-Elevenu trenutni predsjednik i glavni izvršni direktor je Joseph M. DePinto, uz njega su još osam viših potpredsjednika zaduženih za različite odjele, a to su: Ken Wakabayashi šef međunarodne zajednice, Stanley Reynolds glavni financijski direktor i glavni administrativni direktor, Marissa Henderson Jarratt glavna direktorica marketinga, Scott Hintz ljudski potencijali, Mani Suri glavni informativni direktor, Chris Tanco glavni operativni direktor, Rankin Gasaway glavni savjetnik i tajnik je te Jack Stout odjel trgovačkih lanaca i lanaca potražnje. (7-Eleven.com)

Slika 3. 7-Eleven trgovina



Izvor: službena stranica 7-Elevena

6.2. Primatelji franšize

7-Eleven je evoluiralo u više od 69 000 trgovina u 17 zemalja. S 9000 trgovina u SAD-u, a ostatak u Kanadi, Meksiku, Hong Kongu / Macau, Maleziji, Filipinima, Južnoj Koreji, Tajvanu, Tajlandu, kontinentalnoj Kini, Guangdongu, Japanu, Singapuru, Švedskoj, Danskoj, Norveškoj i Australiji. (7-Eleven.com) Proces za prijavu kupnje franšize je dosta jednostavan. Ovisno u kojoj državi je potencijalni primatelj franšize može otići na službenu stranicu 7-Elevena te države i tamo se prijaviti.

Slika 4. Prikaz 7-Eleven franšize u svijetu



Izvor: Lovefuntaiwan.com

Podrška primateljima franšize uvijek je bila ključni element uspješnog franšiznog poslovanja. U modelu 7-Eleven Australia, dogovor o udjelu dobiti između davatelja i primatelja franšize znači da postoji snažan fokus na učinak za dobrobit objiju strana. Kako bi to postigao, 7-Eleven ima snažan ekosustav podrške na poslovnom polju koji pomaže primateljima franšize da uspiju.

Taj tim za podršku uključuje stručnjake za maloprodaju koji pružaju poduku o izgledu trgovine, standardima i usklađenosti, voditelje maloprodaje koji pružaju poslovnu obuku i namjensku operativnu podršku te regionalne i državne upravitelje koji podučavaju i podržavaju i voditelje maloprodaje i primatelje franšize, te pružaju strateško i operativno vodstvo u svojim državama. Razumijevanje osobnih ciljeva primatelja franšize važan je dio osiguravanja da je podrška koju

pruža prilagođena situaciji svakog primatelja franšize. Također je ključno pomagati svojim primateljima franšize da iskoriste međusobne uspjehe kako bi osigurali da se prednosti inicijativa koje pruža 7-Eleven maksimiziraju za njihove pojedinačne tvrtke. (Franchisebusiness.com.au, 2020)

Većina franšiza koje su izvan Sjeverne Amerike posjeduju velika poduzeća koja imaju licencu za rad i franšizu 7-Eleven trgovina te se putem njih može postati primateljem franšize. Ukoliko se želi otvoriti franšiza u državi u kojoj franšiza 7-Elevena još nije otvorena za to se može prijaviti na službenoj stranici 7-Elevena.

6.3. Što nudi?

Davatelj franšize nudi obuku svjetske klase, stalnu korporativnu podršku i posebne programe financiranja kako bi se povećala stopa uspješnosti njihovih korisnika franšize. Također plaća najama nekretnina ili zgrada i trošak nabave, određenu kupnju ili najam opreme, plaća poreza na nekretnine, plaća komunalne usluge, određena održavanje zgrade, određene troškove zamjene opreme, oglašavanja, materijal za početnu obuku o poslovanju trgovina, nudi knjigovodstvenu i back-office podršku, određene revizije zaliha, pomoć u razvoju proizvoda i prodaji robe te stalnu poslovnu savjetodavnu pomoć. (7-Eleven.com)

Također 7-Eleven nudi podjelu bruto dobiti, što znači da je uspjeh primatelja franšize njima jednako važan kao i primatelju. Početak je brz (3-6 mjeseci). Njihovi terenski konzultanti i operativni timovi nude obilje podrške i informacija. Odnosi s dobavljačima uz pomoć poluge znače nacionalnu kupovnu moć. Uložili su milijune u tehnologiju koja primatelje franšize čini uspješnim. Prihod teče 24/7. (Franchise.com)

Slika 5. 7-Eleven logo



Izvor: službena stranica 7-Elevena

6.4. Što traži?

Kako bi postao primatelj franšize 7-Elevena moraju se zadovoljiti sljedeću uvjeti, a to su: primatelj franšize mora imati američko državljanstvo (ili prebivalište), ukoliko je franšiza izvan Sjeverne Amerike državljanstvo nije uvjet, i imati najmanje 21 godinu, mora proći sveobuhvatnu provjeru prošlosti te ne smije imati drugih poslovnih interesa koji bi, prema mišljenju 7-Eleven, mogli ugroziti njegovu priliku za uspješnu provedbu poslovnog koncepta 7-Eleven. (7-Eleven.com)

Kako Master franšiza funkcionira međunarodno sa 7-Eleven (izvan Sjeverne Amerike)

Kapitalno ulaganje kandidata ovisi o nekoliko čimbenika, koji uključuju, ali nisu ograničeni na: kandidatov trenutni poslovni portfelj i što se može iskoristiti, broj trgovina koje će se razviti i kojima će se upravljati te ostali tržišni uvjeti.

Kandidati moraju imati sposobnost i raspoložive resurse za uspostavu organizacije koja podržava: ljudski potencijali/obuka, operacije, trgovanje robom, logistika i marketing razvoja trgovine. (7-Eleven.com)

6.5. Kolika su ulaganja / davanja

Početno ulaganje uključuje jednokratnu početnu naknadu za franšizu na temelju bruto dobiti trgovine. Raspon ove naknade je od 100.000 do 1.000.000 USD. Međutim, stvarne naknade ovise o trgovini koju primatelj franšize odabere, predjmu na inventaru trgovine, zalihama, poslovnim licencama, dozvolama, obveznicama i početnim novčanim sredstvima. (7-Eleven.com)

Početna investicija za posjedovanje i upravljanje franšiznim mjestom 7-Eleven temelji se na bruto dobiti pojedinačne trgovine; to se može kretati od 50.000 do 1.000.000 američkih dolara. To dolazi s potrebom neto vrijednosti između 100.000 i 250.000 američkih dolara i potrebom za likvidnošću od 50.000 do 150.000 američkih dolara. (Daszowski, 2019)

Unaprijed ulaganje primatelja franšize, uzimajući u obzir da se prosječni troškovi razlikuju ovisno o trgovinama i lokacijama, općenito izgledaju ovako:

- Početna naknada za franšizu (ovisi o trgovini)
- Troškovi treninga (variraju)
- Kapara na prodavaonicama, otvaranje inventara (približno 20.000 USD)
- Potrošni materijal (približno 1.000 USD)
- Poslovne licence (ovisi o državi)
- Dozvole (ovisno o državi)
- Obveznice (varira ovisno o državi)
- Fond blagajne (približno 2.500 USD)
- Naknada za svečano otvaranje
- Troškovi osiguranja.

Primatelj franšize se treba pobrinuti za plaćanje obračuna plaća, troškovi obrade plaća i porezi na plaće vaših zaposlenika, naknada radnika i sve beneficije zaposlenika koje odluči ponuditi svojim zaposlenicima, poslovni porezi i licence, naknada štete i osiguranje, nedostatak gotovine i zaliha, skladištite zalihe i razne troškove trgovine, održavanje opreme i generalni popravci,

vanjsko održavanje i uređenje imovine, telefon (samo linija trgovine), troškovi osiguranja, svečano otvorenje, nacionalna naknada za oglašavanje i troškovi oglašavanja lokalnih trgovina, kamatni troškovi, ostali operativni troškovi, svi porezi osim poreza na nekretninu. (7-Eleven.com)

6.6. Potencijalni uspjeh u Hrvatskoj?

Današnje vrijeme karakteristično je doba u kojem se ne može sa sigurnošću reći hoće li i na koji način će neko u poslovanju uspjeti. Zapravo nikada se ne zna 100% sigurno koliko će neka franšiza ili bilo koji poslovni pothvat biti uspješni, ali 7 – Eleven je jedan brend za koji su čuli mnogi ljudi i koji se spominje svima na indirektnan način. Iako u okruženju posluje velik broj trgovina i trgovačkih lanaca 7 – Eleven zrači američkim stilom koji je vrlo teško postići tako da bi ljudima moglo biti vrlo zanimljivo ukoliko bi se pojavili na hrvatskom tržištu. Važno je postići prednost i zadovoljiti potrebe kupaca na neočekivan i nov način. Franšiza 7 – Eleven posluje u 17 zemalja sa više od 69.000 trgovina. Jednostavno nema razloga zašto ne bi uspjela i u ovom dijelu Europe ili pak ima?

Za ulazak na tržište potrebna je prethodna analiza, kako bi se utvrdilo da li je tržište povoljno za ulazak ili ne. U ovom slučaju za analizu 7-Eleven franšize za ulazak na hrvatsko tržište koristi će se SWOT analiza.

Tablica 2. SWOT analiza 7 - Eleven franšize za hrvatsko tržište

Snage:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> • Poznati i razvijeni brend • Uhodani poslovni model • 24/7 radno vrijeme 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograničenost lokacije za uspjeh franšize • Visoka ulaganja • Loš izbor primatelja franšize
Prilike:	Prijetnje:
<ul style="list-style-type: none"> • Osvajanje novih tržišta • Novi pothvat • Drugačija ponuda 	<ul style="list-style-type: none"> • Zakonske regulative • Konkurencije • Formiranje (smanjivanje) cijena

Izvor: vlastita izrada autora

Iz prikazane tablice se može vidjeti kako su snage za davatelja franšize poznati i razvijeni brend te iako ne postoji trenutno na hrvatskom tržištu dosta ljudi je čulo za njega, pogotovo mlađe generacije. Tako da kad bi davatelj franšize dolazio na hrvatsko tržište ne bi morao trošiti puno vremena i financijskih sredstava da upozna potencijalne kupce sa svojim brendom. Osim toga 7- Eleven ima uhodani poslovni model koji se u više navrata pokazao kao uspješan. Nadalje ima radno vrijeme od 0 do 24h, a u Hrvatskoj takvo radno vrijeme imaju samo benzinske crpke i to ne sve. Radno vrijeme bi mu bila snaga jer mu daje konkurentsku prednost, a navečer kad ostali trgovački lanci ne rade zasigurno bi ostvarivao zaradu jer bi mu kupci bili mlađe generacije koji su čule za njega. Svima se bar jednom desilo, a učestalost toga raste u ljetnim danima, da žele nešto jesti ili piti, a prošlo je 22 sata i ništa ne radi, osim tu i tamo koje benzinske crpke koje imaju velike cijene, te bi ovo radno vrijeme 7 – Elevena zadovoljilo potrebe te niše kupaca, koji bi potencijalno dolazili i preko dana u trgovinu jer su zadovoljni uslugom, odnosno dostupnošću same trgovine.

Potencijalna slabost koja se javlja za davatelja ove franšize je zasigurno loš izbor primatelja franšize jer ukoliko primatelj i davatelj franšize ne nalaze zajednički jezik ili nemaju istu viziju za poduzeće može doći do sukob između davatelja i primatelja franšize. Dobar odnos između davatelja i primatelja franšize je ključ uspjeha same franšize, no osim dobrog odnosa davatelj mora pažljivo izabrati primatelja franšize koji dijeli njegovu viziju za franšizu, u suprotnom

može doći do nesuglasica, nepoštivanja pravila i uputa poslovanja od strane primatelja što na kraju dovodi i do prekida suradnje, drugim riječima do neuspjeha franšize. Nadalje, slabost za davatelja franšize bi bila ograničenost izbora lokacije pod tim se misli da bi se franšiza mogla otvoriti samo u većim gradovima kao što su Zagreb, Split ili Rijeka jer u manjim gradovima ne bi uspjela jer bi imala preveliku konkurenciju, a premalo ljudi. Kontradiktorno je jer u većim gradovima ima još više konkurencije, ali gledajući prihode i broj stanovnika veće su šanse za uspjeh u većem gradu gdje ima više potencijalnih kupaca koji imaju veći budžet za potrošiti. Također još jedna od slabosti bi bila visoka početna ulaganja koja se temelje se na bruto dobiti pojedinačne trgovine, a to se može kretati od 50.000 do 1.000.000 američkih dolara uzimajući u obzir da je taj iznos je za hrvatsko tržište poprilično veliki rezultiralo bi neprivlačnošću franšize za primatelja iste.

Za davatelja franšize ovo može biti prilika za osvajanje novih tržišta. U smislu da ukoliko se pokaže uspješnim na hrvatskom tržištu lako bi se mogao proširiti i na tržišta susjednih i okolnih zemalja. Također to bi bio novi pothvat ne samo za primatelja franšize, koji bi kupnjom franšize ušao u poslovni svijet i time otvorio radna mjesta, već i za davatelja iste. Davatelj bi imao priliku za usvajanje novih znanja na novom tržištu koja bi kasnije mogao iskoristiti što u franšizi u Hrvatskoj tako i u svojim drugim franšizama. Sličnom, no drugačijom ponudom, odnosno asortimanom, davatelj bi imao priliku da stvori svoju konkurentsku prednost.

Zakonske regulative mogu predstavljati prijetnju u smislu da se franšiza može suočiti s tužbama na različitim tržištima s obzirom na različite zakone i stalne fluktuacije standarda proizvoda na tim tržištima. Konkurencija predstavlja značajnu prijetnju, a neki od konkurenata su Lidl, Kaufland, Plodine i Interšpar svi ovi trgovački lanci su supstituti jedni drugima pa bi tako bili i 7-Elevenu. Ovdje problem može predstavljati lojalnost kupaca ili pak niže cijene što dovodi i do treće prijetnje, a to je prisiljenost na smanjenje cijena kako bi franšiza mogla ostati konkurentna. Većina kupaca gleda da kupi što više za što manje te im nije problem ići u pet različitih trgovina kako bi prošli što 'jeftinije'. Davatelj bi svakako morao prilagoditi cijene tržištu što mu možda neće biti ni isplativo te se može odlučiti da odustane od ulaska na hrvatsko tržište.

Cijena franšize je dosta visoka, ali s obzirom da nude vrhunsku obuku, stalnu podršku i posebne programe koje pomažu prilikom financiranja može se reći da su zaista zanimljivi. Nadalje, nude stalnu poslovnu pomoć i uz sve to plaćaju najam nekretnine, početne obuke, zamjene robe, revizije, oglašavanje i slično. Kako davatelji franšize dosta toga nude njihova franšiza mogla bi

uspjeti u Hrvatskoj ukoliko se otvori na pravoj lokaciji uz inspirativne i inovativne vodeće ljude na čelu. Ovakav tip poslovanja i obuke koji nudi je odličan jer mentalitet u Hrvatskoj, a i općenito na Balkanu, i ponašanje ljudi razlikuje se u mnogočemu u odnosu na Ameriku i ostatak svijeta tako da bi to bila jedna od prednosti otvaranja u ovom dijelu Europe. U zadnje vrijeme sve je više trgovačkih lanaca prisvojilo način poslovanja kroz skupljanje bodova i kroz davanje kartica svojim potrošačima. 7 – Eleven je već razvio poslovanje pomoću aplikacije tako da u tom segmentu ne bi trebalo biti nikakvih nepoznanica jer su se ljudi već susretali s korištenjem online trgovina i skupljanjem bodova. Također, velika prednost 7 – Eleven poslovnice zasigurno bi bio u različitom asortimanu u odnosu na sve ostale trgovine koje posluju u ovom području. Gledajući SWOT analizu 7-Eleven ima potencijal za uspješan ulazak na hrvatsko tržište jer snage i prilike nadjačavaju slabosti i prijetnje, no trenutno sad nije pravo vrijeme da se pokrene takav pothvat uzimajući u obzir posljedice Covid-19 krize koje se sad počinju pojavljivati i inflaciju. Sve u svemu franšiza u budućnosti ima potencijal za uspjeh na hrvatskom tržištu, no ne u ovom trenutku.

7. Zaključak

Franšiza ima dugu povijest, a danas osim što predstavlja jedan od najpoznatijih ulaska u poduzetnički pothvat predstavlja i jednu od kvalitetnijih strategija rasta i širenja poduzeća. Ukoliko se poduzetnik odluči za franšizu neće pogriješiti jer gotovo da ne postoji sektor u industriji u kojem franšiza nije uspjela što je i sam dokaz da je ona dobra strategija za rast poduzeća. Davatelj nakon što se odluči za franšizu kao strategiju rasta mora proći kroz dosta koraka kako bi sve pripremio za širenje poduzeća, a i kako bi osigurao da sve bude logičkim slijedom poredano i razumljivo za buduće primatelje franšize jer bez njih nema ni franšize. Tako da se davatelj mora potruditi kako bi im svoje poslovanje i viziju predstavio na što jednostavniji, a opet zanimljiv način kako bi privukao buduće primatelje franšize. A jedna od najvažnijih stavki koju davatelj treba pripremiti, uz konzultacije s pravnikom, je ugovor o franšizi. Ugovorom o franšizi se precizno određuju odnosi, prava i obaveze davatelja i primatelja franšize koje obadvije strane trebaju poštivati.

Cilj rada je bio ispitati kakva je franšiza kao strategija rasta za poduzetnika čije je poduzeće u fazi rasta odnosno za potencijalnog davatelja franšize. Na temelju ovog rada može se zaključiti da ukoliko poduzeće zadovoljava tri uvjeta ima jako velike šanse za uspjeh s franšizom kao strategijom rasta. Prvi uvjet je da poduzeće posjeduje ključne elemente koji su potrebni da bi se poduzeće moglo franšizirati, drugi uvjet podrazumijeva prethodno ispitan sektor industrije u kojem je ili u koji želi ući poduzetnik. Treći uvjet podrazumijeva da je pripremljeno sve potrebno za implementaciju franšize, a to uključuje da je razvijen poslovni plan franšize, da je poduzetnik zatražio profesionalno konzultiranje, da je proveo reviziju intelektualnog vlasništva, da je razvio franšizne dokumente, pripremio upute za poslovanje (za primatelja), da je isplanirao strategiju oglašavanja i program obuke za primatelja franšize, da je sastavio tim za otvaranje novih franšiznih objekata te da je pripremio strategiju za traženje i privlačenje budućih primatelja franšize.

Kroz empirijski dio rada pobliže je prikazana franšize 7-Eleven od njezinih početaka pa do danas kad broji preko 69 000 franšiza diljem svijeta. Kako bi se provjerilo da li bi franšiza 7-Eleven imala potencijala u Hrvatskoj napravljena je SWOT analiza kroz koju je vidljivo da je jedna od najvećih snaga same franšize to što je 7-Eleven već poznati brend koji ima uhodani poslovni model koji je uspješno prenesen preko 69000 puta. Slabost bi bila ograničenost izbora lokacije odnosno morali bi se birati veći gradovi kako bi franšiza imala više potencijala za

uspjeh. Prilika je osvajanje novih tržišta dok prijetnju predstavlja konkurencija. Može se zaključiti da bi franšiza 7-Eleven imala potencijala za uspjeh u Hrvatskoj, no sad zbog trenutne situacije u Hrvatskoj može se reći da nije pravo vrijeme da se kreće u takav pothvat. No, tko želi nađe način, a tko ne izgovor! Potencijala ima samo se treba znat iskoristiti.

Literatura

1. Alpeza, M., Erceg, A., Franšiza: najčešća pitanja i odgovori, CEPOR Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2013.
2. Angela, 2022., What Makes 7-11 so Special in Taiwan? 15 Things You Can Do at 7-11 dostupno na: <https://lovefuntaiwan.com/what-makes-7-11-so-special-in-taiwan-15-things-you-can-do-at-7-11/> (pristupljeno 14.08.2022.)
3. Borovac Zekan, S., Peronja, I., Bačić, L., 2012., Franchising as a strategy for small business growth dostupno na: https://www.academia.edu/1238745/FRANCHISING_AS_A_STRATEGY_FOR_SMALL_BUSINESS_GROWTH (pristupljeno 14.08.2022.)
4. Bruce R. Berringer i R. Duane Ireland (2010.), Poduzetništvo, Uspješno pokretanje novih poduhvata, Impresum: Tuzla: Off-set
5. Chukwuemezie Okeke T., 2010., Franchising Approach to Entrepreneurship and Small Business, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/295229698_Franchising_Approach_to_Entrepreneurship_and_Small_Business (pristupljeno 19.08.2022.)
6. Čolak, A., 2021., Vrste franšize prema organizaciji sustava dostupno na: <https://www.cfcg.hr/post/vrste-fransize-prema-organizaciji-sustava> (pristupljeno 18.08.2022.)
7. Ćesić, Z., Divić, J., Dulčić, Ž., Hajdaš, S., Horvat, Đ., Javorović, M.,...Vulić, N., (2006.) Primijenjeno poduzetništvo, Beretin, Split
8. Erceg, A. (2017). Franšiza, način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku
9. Daszkowski, D. (2019.), 7-Eleven Franchise Information and Costs, dostupno na: <https://www.thebalancesmb.com/7-eleven-franchise-information-1350391> (pristupljeno 17.06.2022.)
10. Franchisebusinessreview.com, 2018., The Franchise Business Model 101 - An Introduction dostupno na: <https://franchisebusinessreview.com/post/franchise-business-model/> (pristupljeno 19.08.2022.)
11. Franchisebusiness.com.au, 2020., How 7-Eleven empowers franchisees to succeed dostupno na: <https://franchisebusiness.com.au/how-7-eleven-empowers-franchisees-to-succeed/> (pristupljeno 19.08.2022.)

12. Franchise.com, What does a 7-Eleven Franchise Cost? Dostupno na: <https://www.franchise.com/franchise/7-eleven> (pristupljeno 14.08.2022)
13. Franchising.hr, Definicija franšize, dostupno na: <https://franchising.hr/abc-fransiza/28/definicija-fransizinga/> (pristupljeno 15.06.2022.)
14. Franchising.hr, Europski etički kodeks franšiznog poslovanja, dostupno na: <https://franchising.hr/abc-fransiza/11/evropski-eticki-kodeks-fransiznog-poslovanja/>
15. Franchising.hr, Vrste franšiza, dostupno na: <https://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-fransiza/> (pristupljeno 06.04.2022.)
16. Grzelak, K., Matejun, M., 2013., Franchising as a Concept of Entrepreneurship Development in the SME Sector dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/283153053_Franchising_as_a_Concept_of_Entrepreneurship_Development_in_the_SME_Sector (pristupljeno 20.08.2022.)
17. Hina, 2021. Croatia Sees Rise in Number of Franchises During Pandemic dostupno na: <https://www.total-croatia-news.com/business/57834-franchise-forum-croatia-sees-rise-in-number-of-franchises-during-pandemic> (pristupljeno 20.07.2022.)
18. Mahaček, D., Martinko Lihtar, M., Ulaganje u poslovanje putem franšize, Ekonomski vjesnik, Vol. XXVI No. 2, 2013., str. 598-609
19. Marinković Milan, Kako napraviti kvalitetan ugovor o franšizingu? dostupno na: <https://franchising.hr/abc-fransiza/15/k/> (pristupljeno 05.07.2022.)
20. Matic, B. (2004.) Međunarodno poslovanje, Sinergija, Zagreb
21. Nadine von Moltke-Todd (2018), Growth Through Franchising, dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/article/329433> (pristupljeno 21.06.2022.)
22. Oberman Peterka, S., Perić, J., Deliće, A., Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, prvo izdanje, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2016, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/311511135_Pokretanje_poduzetnickog_potpuno_s_naglasakom_na_kupovinu_fransize (pristupljeno 30.06.2022.)
23. PKS Centar za franšizing, Franšizing – najčešće postavljena pitanja, dostupno na: <https://api.pks.rs/storage/assets/Publikacija%20Fran%CF%84izing%20Naj%20%92e%20%CF%84%20%20postavljana%20pitanja.pdf> (pristupljeno 20.05.2022.)
24. Seid, M., 2006., Povijest franšiziranja, dostupno na: <https://hr.unitinal.com/povijest-fransiziranja/> (pristupljeno 10.06.2022.)

25. Simona, T., 2014., Franchising as a growth strategy. Evidence from Romania
<https://textile.webhost.uoradea.ro/Annals/Vol%20XVno%20II/Art.%20nr.%2069,%20pag%20183-188.pdf> (pristupljeno 25.07.2022.)
26. Stanworth, J., Purdy, D., (2002.), Franchising Your Business, Lloyds TSB – IFRC, Engleska
27. Vajić I., Andrašec M., S. Ban V., R. Godtfredsen L., Kuvačić N., Maleš S., Simoneti M., (1994.) Menagement i poduzetništvo – 1000 programa za ulaganje u mala i srednja poduzeća
28. 7-Eleven, dostupno na: <https://www.7-eleven.com/> (pristupljeno 28.05.2022.)
29. 7-Eleven, Franchising, dostupno na: <https://franchise.7-eleven.com/franchise/single-unit> (pristupljeno 28.05.2022.)

Popis slika:

Slika 1. Osnovne karakteristike franšiznog sistema.....	4
Slika 2. Vremenska lent razvoja franšize u Hrvatskoj.....	8
Slika 3. 7-Eleven trgovina.....	27
Slika 4. Prikaz 7-Eleven franšize u svijetu.....	28
Slika 5. 7-Eleven logo.....	30

Popis tablica:

Tablica 1. Prednosti i nedostaci franšize kao strategije rasta.....	21
Tablica 2. SWOT analiza 7-Eleven franšize za hrvatsko tržište.....	33