

# ULAZAK PODUZEĆA STARBUCKS NA TRŽIŠTE REPUBLIKE HRVATSKE

---

Grujić, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:145:028683>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studiji (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

Maja Grujić

**ULAZAK PODUZEĆA STARBUCKS NA TRŽIŠTE  
REPUBLIKE HRVATSKE**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

Maja Grujić

**ULAZAK PODUZEĆA STARBUCKS NA TRŽIŠTE  
REPUBLIKE HRVATSKE**

Diplomski rad

**Kolegij: Franšiza**

JMBAG: 0010225840

e-mail: mgrujic@efos.hr

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

Osijek, 2023.

Josipa Jurja Strossmayer University in Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Graduate Study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship

Maja Grujić


**ENTRY OF STARBUCKS FRANCHISE INTO REPUBLIC OF  
CROATIA**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## 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 (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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022). 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:** Maja Grujić

**JMBAG:** 0010225840

**OIB:** 95502605577

**e-mail za kontakt:** majagrujic7@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studiji Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Ulazak poduzeća Starbucks na tržište Republike Hrvatske

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

U Osijeku, 2023. godine

Potpis



# Ulazak poduzeća Starbucks na tržište Republike Hrvatske

## SAŽETAK

Franšiza predstavlja jednu od strategija pokretanja poduzetničkog pothvata i ulaska na nova tržišta. U franšiznom poslovnom modelu davatelj franšize daje primatelju franšize pravo korištenja brenda i načina poslovanja u zamjenu za franšiznu naknadu koju definiraju potpisivanjem franšiznog ugovora. Franšizni poslovni model ima brojne prednosti koje se tiču manjeg rizika pokretanja poslovanja, popularnosti brenda i većeg potencijala rasta. Informiranjem poduzetnika o širenju poslovanja putem franšize razvija se hrvatsko tržište i pruža prilika velikim poduzećima kao što je Starbucks za suradnju s lokalnim poduzetnicima. Poduzeće Starbucks je jedan od primjera uspješne franšize koja svoje poslovanje širi na međunarodna tržišta. Proučavanjem kulturoloških i demografskih razlika, zakonodavstva i životnog standarda, poduzeće donosi odluku o ulasku na strano tržište. Potencijal ulaska poduzeća Starbucks na tržište Republike Hrvatske ispitaio se u ovom radu.

**Ključne riječi:** franšiza, davatelj franšize, primatelj franšize, prednosti i nedostaci franšiznog poslovnog modela, Starbucks

## **Entry of Starbucks franchise into Republic of Croatia**

### **ABSTRACT**

Franchising is one of the strategies for starting an entrepreneurial venture and entering new business markets. In the franchise business model, the franchisor grants the franchisee the right to use the brand and business system in exchange for a franchising fee that is defined by signing the franchise agreement. The franchise business model has numerous advantages in terms of lower risk of starting a business, brand popularity and greater growth potential. By informing entrepreneurs about expanding their business through franchising, the Croatian market develops and provides an opportunity for large companies such as Starbucks to cooperate with local entrepreneurs. The company Starbucks is one example of a successful franchise that expands its business to international markets. By studying cultural and demographic differences, legislation and living standards, the company decides on entering a foreign market. The potential of Starbucks entering the Croatian market was examined in this paper.

**Keywords:** franchise, franchisor, franchisee, advantages and disadvantages of the franchise business model, Starbucks

# SADRŽAJ

<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Pojam franšize</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1. Povijest i razvoj franšize</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Vrste franšize</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. Prednosti i nedostaci franšize</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2. Proces kupovine franšize</b> .....	<b>12</b>
<b>3. Franšiza u Republici Hrvatskoj</b> .....	<b>16</b>
<b>4. Poslovanje Starbucksa</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1. Franšiziranje Starbucksa</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2. Starbucks u Europi</b> .....	<b>25</b>
<b>5. Potencijal ulaska Starbucksa na tržište Republike Hrvatske</b> .....	<b>29</b>
<b>5.1. Ulazak Starbucksa na hrvatsko tržište putem franšize</b> .....	<b>30</b>
<b>5.2. Ulazak Starbucksa na hrvatsko tržište putem licence</b> .....	<b>31</b>
<b>Zaključak</b> .....	<b>33</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>35</b>
<b>Popis grafova</b> .....	<b>38</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>38</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>39</b>



## Uvod

Franšiza predstavlja poslovni odnos u kojem jedno poduzeće (davatelj franšize) uz naknadu ustupa, odnosno licencira, drugom poduzeću (primatelju franšize) način rada, ime, proizvode i usluge. (Erceg, 2017) Ovakav sistem poslovanja najčešće zastupaju velika međunarodna poduzeća prvenstveno zbog širenja na strana tržišta. Najčešće je zastupljena u razvijenim zemljama poput Sjedinjenih Američkih Država ili zemalja u Europi koje su prepoznale prednosti franšiznog poslovnog modela kao započinjanja poduzetničke aktivnosti.

Procjenjuje se da u Sjedinjenim Državama postoji 753 770 franšiznih organizacija koji kreiraju prihod od 1,3 bilijuna dolara godišnje, pretežito iz sektora restorana brze hrane ili restorana s ograničenom uslugom. Europa franšizom generira više od 3 milijuna radnih mjesta, a popularizaciji franšiznog poslovnog modela pridonose poduzetničke potporne institucije. (Erceg, 2017) Danas globalni sinonim za franšizu podrazumijevaju globalni brendovi kao što je *McDonalds*, *Starbucks*, *Dunkin Donuts* i drugi. Nažalost, zbog nedovoljne informiranosti i manjka institucionalne podrške, u Republici Hrvatskoj franšiza nije u potpunosti prepoznata kao atraktivan i sigurniji način pokretanja poslovnog pothvata. S druge strane, razvijena tržišta poput Sjedinjenih Američkih Država koriste franšiziranje kao jedan od dominantnih poslovnih modela čime osiguravaju značajan broj radnih mjesta i doprinos ekonomiji.

Poduzeća kao što su Starbucks koji trenutačno broji oko 35 000 lokacija diljem svijeta primjer su uspješnih poslovnih modela s velikim potencijalom rasta i uspjeha. Neke od država Europe u kojima se nalaze primatelji franšize Starbucks su Srbija, Mađarska i Grčka, te iako neke od ovih zemalja imaju slične tržišne uvjete kao Republika Hrvatska, Starbucks je odlučio zaustaviti proces davanja franšize primatelju na hrvatskom tržištu. Zahtjevi ove franšize, razlog ne ulaska na tržište Hrvatske i potencijalni ishod buduće suradnje razmotrit će se u ovom radu. Korištenjem sekundarnih izvora podataka kroz analizu prethodnih istraživanja kulturoloških čimbenika i odrednica tržišta definirat će se potencijal hrvatskog tržišta. Analiza relevantne literature baza je teorijske podloge ovog rada kao i definiranje ključnih pojmova vezanih uz pokretanje franšize iz perspektive primatelja i promatranje franšize kao strategiju rasta i širenja poslovanja. Korištenjem znanstveno-istraživačkih metoda kao što je metoda deskripcije pri opisivanju činjenica i procesa, metoda klasifikacije pomoću koje se odvija sistematska podjela općih pojmova na posebne, te metoda analize koja se koristi za raščlanjivanje jedne cjeline na sustavne elemente kako bi se mogli razmatrati zasebno, donijet će se zaključci o potencijalu franšiznog poslovanja poduzeća Starbucks na tržištu Republike Hrvatske.

## 1. Pojam franšize

Franšiza predstavlja oblik poslovanja koji se često karakterizira kao jedna do najboljih strategija ulaska na strana tržišta. (Boroian i Callaway, 2008) Pojam franšiza dolazi od normandsko-francuske riječi *franchise*, što u prijevodu znači slobodan čovjek. Riječ je proizašla iz pojma *frank* koji je obilježavao naziv za germanska plemena koja su živjela u Galiji, a koja su uživala potpunu slobodu od Franaka koji su u to vrijeme vladali navedenim područjem. Uz normansko-francusko podrijetlo riječi, spominje se i engleska riječ *franchise* koja u izvornom prijevodu označava oslobođenje od zabrane (Erceg, 2017). Mnogobrojne definicije koje opisuju ovaj odnos svode se na njene temeljne čimbenike i obilježja; kao poslovni model predstavlja odnos između dva subjekta – franšiznog davatelja i franšiznog primatelja koji sklapanjem franšiznog ugovora započinju suradnju temeljenu na prodanim pravima.

Erceg (2017) također navodi da sve vrste franšize imaju četiri zajedničke stavke, a odnose se na to da primatelj franšize prema ugovoru, ima vlasništvo nad brendom, robnim žigom te uvid u tajni proces proizvodnje i poslovanja. Davatelj franšize zauzvrat mora pružiti primatelju franšize sve što je potrebno kako bi maksimiziralo potencijal u poslovanju; obje strane franšize moraju poštivati sva ugovorna prava, odrednice i obveze koje su potpisane u ugovoru. Primatelj franšize mora plaćati dogovorenu franšiznu pristojbu, a davatelj franšize mu mora stajati na raspolaganju do isteka ugovora. Istovremeno se smatra da proizvođač ili trgovac na veliko ustupa pravo prodaje i distribucije njegovih proizvoda drugom trgovcu na malo i pritom se obvezuje da nitko drugi na geografski određenom području neće imati ista ili slična prava. (Milkotin-Tomić, 2004)

Franšizu se često uspoređuje sa licenciranjem jer neki autori smatraju da je princip poslovanja gotovo identičan. U oba slučaja radi se o ugovornom odnosu gdje jedno poduzeće opskrbljuje drugo nakon potpisivanja ugovora. Ugovornim odnosom se utvrđuje koji se proizvodi i usluge pružaju krajnjim korisnicima na stranom tržištu. Neki autori smatraju da je franšiza zapravo samo drugačija metoda marketinga, ali puno kompleksnija od licenciranja. Licenca i franšiza su postali već standardni i dobro poznati oblici sudjelovanja u međunarodnoj razmjeni. Promatramo ih kao posebnu strategiju ugovorno-kooperativnih aranžmana sa partnerima (Đorđević i Đorđević, 2011) Franšizni poslovni model je u definiciji širi jer uključuje tri elementa; plaćanje pristojbi te upotrebu imena i sistema, dok se licenca prvenstveno odnosi na isključivu upotrebu imena i plaćanje pristojbi.

Stanworth (1991) pruža kompleksniju definiciju navodeći da franšiza predstavlja povoljnu kombinaciju ekonomije obujma kojom profitira davatelj franšize, sa usporedno širokim mogućnostima koje posjeduje primatelj franšize u vezi s prilikama za rast i razvoj na lokalnom tržištu. Bitno je napomenuti da primatelj franšize osim proizvoda i/ili usluga koristi operativni, organizacijski i sustavni model vođenja poslovanja od strane davatelja. Primatelju je dostupna konstanta pomoć koja, osim podrške, osigurava kvalitetu i održavanje imidža, što je definirano Ugovorom o franšizi.

Pravna odredba ugovornog odnosa franšiznog poslovnog modela u Europi je predstavljena Uredbom EEZ-a 4087 koja pruža definiciju franšiznog ugovora na sljedeći način: *Ugovor o franšizi je ugovor kojim jedno poduzeće, davatelj franšize, ustupa drugom, primatelju franšize, u zamjenu za izravnu ili posrednu financijsku naknadu, pravo iskorištavanja franšize u svrhu prodaje (marketinga) određenih vrsta roba i/ili usluga.* (Erceg, 2017) Organizacije koje reguliraju i nadziru franšizne ugovore i odnose su Svjetsko franšizno vijeća (WFC), Internacionalna franšizna asocijacija (IFA) i agencije koje su odgovorne za pojedine regije, kao što je Europska franšizna federacija (EFF) (Kukec i dr, 2017). U Republici Hrvatskoj Ugovor o franšizi nije u potpunost definiran te nije uređen posebnim zakonom. Opće odredbe Zakona o obveznim odnosima primjenjuju se na ugovor o franšizi, a trgovački sudovi i pravnici koriste Europski etički kodeks o franšiznom poslovanju kao temelj i smjernicu za sklapanje i raskidanje franšiznih ugovora. (Alpeza i Erceg, 2013)

Prema Alonu, Alpezi i Ercegu (2010), franšizni poslovni model obično koriste poduzeća koja žele proširiti svoje poslovanje zemljopisno na nova tržišta, ali ne žele ovisiti o vlastitim financijskim mogućnostima i poduzetničkim sposobnostima.

### 1.1. Povijest i razvoj franšize

Franšiza kao oblik poslovanja datira od 200 godina prije Krista kao prvi franšizni koncept u Kini gdje je, prema Ercegu (2017), vozačima rikši dodijeljeno pravo da voze određene rute između dva naselja. Literaturom se početak spominjanja franšize ili sličnog poslovnog modela ne može odrediti, ali usprkos tome većina autora kao začetke oblika franšize kakvu poznajemo danas navodi u Rimskom Carstvu. Takav odnos prikazan je u rimskom Senatu koji kao davatelj franšize imenuje guvernera (primatelja franšize), te mu daje područje osvojenog teritorija, odnosno, dodjeljuje mu isključivo pravo za određenu naknadu.

Zadatak guvernera je ostvariti optimalne prihode i maksimizirati potencijal te, ono što se danas podrazumijeva pod pristojbe, poslati u rimsku riznicu. Začeci franšiznog poslovanja primarno se odnose na ubiranje poreza nego na komercijalnu djelatnost. Takav je pristup bio osnova za daljnji razvoj franšize.

Prema Libavi (2020), franšiza kakvu danas poznajemo je započeta tijekom srednjeg vijeka i povezana s dominantnim vazalskim odnosima. Učestali sukobi radničke klase, kuga i teški životni uvjeti bili su uzrok čestih dizanja ustanaka zbog nezadovoljstva u vezi pravednih plaća. Lokalne vlasti dodjeljuju visokim dužnosnicima crkve uspostavu reda i određivanje poreza, dok im srednjovjekovni sudovi daju pravo na održavanje i uspostavljanje uvjeta na tržištu, svojevrsan monopol. Prve primjere franšiznog poslovanja karakterizira politička sklonost pojedincu i interesima. Na taj način nastaju prve franšize - plaćanjem kraljevstvu kako bi ih "zaštitili" nakon što je lokalno stanovništvo pristalo na rizik uspostavljanja kolonija. Osnivači su potom imali pravo tražiti zaštitu u zamjenu za poreze i naknade. Razvitkom ovakvih odnosa dolazi do ustaljenog postupka odobravanja određene aktivnosti od strane vladara - ono što danas poznajemo kao davanje ovlasti za pokretanje franšize. Primjer takve franšize prikazan je u engleskoj kada je kralj Edgar 957. godine za pivnice dao ograničenje od jedne pivnice po selu. (Erceg, 2017)

Prvu polovicu 19. stoljeća u Njemačkoj obilježavaju proizvođači piva koji su davali franšize određenim ugostiteljskim objektima za ekskluzivno pravo prodaje piva, a prva koja je pokrenula ovakav oblik poslovanja naziva se Spaten. Jedini uvjet koju je ovaj proizvođač nametnuo je korištenje marke piva te nije postojala kontrola kvalitete kakvu poznajemo danas. Praksa se proširila na pivovare u Velikoj Britaniji, a potom i drugim zemljama Europe. Nedugo nakon toga franšizni poslovni model kao poslovni koncept je prebačen iz Europe u Sjedinjene Američke Države (SAD), gdje se njime koristilo pretežito u pivarskoj i ugostiteljskoj industriji (Erceg, 2017).

Dougan (1998) navodi Singer Sewing Center kao prvu komercijalnu franšizu iz 1858. godine. Isaac Merrit Singer osnovao je I. M. Singer & Company i patentirao je prvi praktični šivači stroj. Iako su se nakon toga na tržištu počeli pojavljivati i drugi šivači strojevi, šivači stroj Singer je prednjačio po kvaliteti i brzini od 900 uboda u jednoj minuti, ali mu je cijena bila previsoka kako bi pokrio sve troškove i ostvario profit. Problem s kojim se susreo odnosio se na manjak kapitala za proizvodnju i edukaciju potencijalnih kupaca, stoga je odlučio prodati prava lokalnim poduzećima. Singer je potpisao ugovore s mrežom prodavača i dao im ovlaštenje za prodaju 25 proizvoda i obuku klijenata o korištenju šivaćeg stroja.

Osamdesete godine prošlog stoljeća obilježene su franšizama u sektoru prometa, komunikacije, energije i automobilske industrije. Zahtjevi tržišta i sve veća potražnja primorali su poduzeća da se okrenu franšizi. Gradovi u Sjedinjenim Američkim Državama u 19. stoljeću populariziraju franšize prijevoznih tvrtki, franšize za usluge poput vodovoda i slično.

Prema Douganu (1998), nedostatak financijskih sredstava potaknuo je tvrtke kao što je *Ford* i *General Motors* na potpisivanje franšiznih ugovora s neovisnim poduzetnicima koji su time dobili pravo prodavati automobile navedenih marki. Primjenom franšiznog poslovnog modela poduzeća rješavaju problem manjka kapitala za otvaranje maloprodajnih i servisnih objekata.

Osim automobilske industrije, franšiza se pojavljuje i u prehrambenoj industriji s odlukom *Coca-Cole* da dio svoje proizvodnje, punionica i distribucije prepusti drugim poduzetnicima i na taj način širi svoje poslovanje. U tom trenutku bilo je više od 2 000 punionica Coca Cole, a primatelji franšize dobili su ekskluzivna marketinška i distributerska prava na svojem teritoriju. (Erceg, 2017)

Prema Alpezi i Ercegu (2013), tadašnje velike naftne kompanije kao što su *Standard Oil* i *Texaco*, su bile začetnici konverzijskog tipa franšize kada su tijekom 20-ih godina prošlog stoljeća omogućile neovisnim benzinskim crpkama pravo korištenja njihovog trgovačkog imena u svrhu otvaranja automehaničarskih poslovnica diljem SAD-a. Konverzijska franšiza predstavlja proces u kojem neovisni poduzetnik postaje primatelj franšize pod trgovačkim imenom davatelja franšize (Boroian, 1987). Navedeni oblici ranih franšiza zasnivali su se na prodaji robe od strane davatelja franšize ili robe koja je proizvedena u skladu sa propisanom kvalitetom samog davatelja. Na ovaj su način obje strane imale korist od nametnutih visokih marži i određenih cijena koje su omogućavale povećanje prodaje i dobru distribucijsku mrežu. (Erceg, 2017)

Franšiza svoj današnji oblik poslovanja prima tijekom druge polovice prošlog stoljeća, kada su osnovana poduzeća *Kentucky Fried Chicken*, *Burger King* i *McDonald's*. Ray Kroc i McDonald's zaslužni su za znatnu promjenu franšiznog poslovanja zbog kreiranja potencijala kloniranja poslovanja, prvenstveno u proizvodnji brze hrane, i pokretanja franšize poslovnog formata. Ray Kroc je zaslužan za koncept koji danas zovemo "trgovačko odijelo" koji, osim izgleda poslovnice obuhvaća i sve ostale aspekte poslovanja. (Seid i Thomas, 2006) Osnivanje McDonalds'a 1940. godine u Kaliforniji označava prekretnicu u načinu na koji ljudi doživljavaju franšizu. Prema Alpezi i Ercegu (2013), Kalifornija je 1969. godine bila savezna država s oko 5600 franšiza, više od bilo koje druge savezne države SAD-a.

Propadanje poslovanja i problemi s kojima su se poduzetnici susretali doveli su do potrebe za uvođenjem franšizne regulative u SAD-u krajem 1971. Tada na snagu stupa Zakon o franšiznom ulaganju kojemu je cilj bio zalagati se za pravednu prodaju i poslovanje, te je nudio potrebne informacije kako bi primatelji franšize obavili uspješno ulaganje od strane davatelja franšize (American Bar Association, 25-26). Danas McDonald's broji oko 40 000 restorana diljem svijeta te je svojevrsan sinonim za uspješnu i najpoznatiju franšizu.

## 2. Vrste franšize

Prema Ercegu (2017) podjele franšiznog poslovnog modela moguće je izvršiti prema sektoru, oblastima ili djelatnostima kojima franšiza pripada, broju lokacija, prijenosu načina poslovanja, odnosima između davatelja i primatelja franšize, financijskim resursima potrebnim za kupnju franšize te veličini i razini potrebne investicije. Ukoliko se izvršava podjela prema oblastima, Seid (2006) navodi maloprodaju kao najrazvijenije područje franšiznog poslovanja. Neki od primjera maloprodaje odnose se na poslovnice brze hrane (ujedno i najzastupljeniji model franšiznog poslovanja u maloprodaji), trgovine s hranom, trgovine auto dijelova i slično. Franšizu u hotelijerstvu i turizmu povezujemo s velikim hotelskim lancima kao što je *Hotel Hilton* ili *Holiday Inn* koji posluju na istim principima. Posljednja vrsta franšize prema oblastima je franšiza na području osobnih i poslovnih usluga kao moguće sektore djelovanja i razvitka franšiznog poslovnog sustava u području obrazovanja ili poslovanja. Razlikujemo franšizu na području iznajmljivanja, poslovnih usluga, osobnih usluga i obrazovanja.

Vrste franšize prema djelatnostima dijele se na franšizu robe, usluga i industrijsku ili proizvodnu franšizu. Franšiza robe odnosi se na distribuciju jedne ili više različitih vrsta robe koja se prodaje krajnjim potrošačima, a osim robe stupanjem u poslovni odnos primatelj franšize koristi i zaštićeno ime pod kojim se određena roba prodaje. Franšiza usluga promatra se u kontekstu maloprodaje, turizma i ugostiteljstva te područja osobnih i poslovnih usluga, a predmet poslovanja odnosi se na ustupanje prava korištenja tehničkog i poslovnog znanja obavljanja određenih usluga davatelja franšize. Industrijska franšiza se bazira na proizvodnji robe na određeni način i uz tehnologiju davatelja franšize. Proces unutar poduzeća preuzeti su od davatelja franšize a rangiraju od marketinga do same proizvodnje i prodaje gotovih proizvoda. (Erceg, 2017)

Vrsta odnosa koja prevladava između davatelja i primatelja franšize značajna je za funkcioniranje samog poslovanja stoga je moguće razgovarati o tipu njihove suradnje. Odnos proizvođača i veleprodaje predstavlja poduzetnika kao primatelja franšize i velikog poduzeća kao davatelja franšize (primjer: *Coca Cola*). Poslovni format franšize podrazumijeva primatelja franšize koji posluje pod poznatim trgovačkim imenom, a vrste ovise o veličini investicije i dijele se na franšizu jednog zaposlenog, poslovnu franšizu i ulagačku franšizu. Ovakav franšizni odnos karakterističan je za restorane brze prehrane (primjer: *McDonald's*) Poslovanje između davatelja franšize koji svoje proizvode prodaje primatelju, a on ih naposljetku prodaje krajnjem potrošaču promatramo kroz odnos proizvođača i maloprodaje.

Navedena suradnja karakteristična je za benzinske crpke. Naposljetku, udruživanje više primatelja franšize koji u konačnici postaju davatelji franšize karakteristični su za ostvarivanje zajedničke koristi u komercijalnom poslovanju. (Stanworth i Purdy, 2002)

Promatrajući vrste odnosa prema visini investicije razlikujemo one s niskim ili vrlo visokim početnim investicijama. Menadžerska franšiza odnosi se na to da primatelj franšize upravlja s nekoliko timova na različitim područjima, dok se master franšiza uglavnom prakticira u slučaju regrutacije drugih primatelja franšize za istog davatelja. Poteškoća ovog pristupa odnosi se na otežanu kontrolu kvalitete i procesa. S druge strane, franšizni kutak predstavlja oblik franšize u kojem je samo jedan dio ukupnog poslovanja posvećen franšizi, kao na primjer jedan dio trgovine koji je potencijalnim kupcima prepoznatljiv zbog brenda koji predstavlja. Co-branding je tip poslovanja koji podrazumijeva formalnu ili neformalnu suradnju više različitih vlasnika poslovnih koncepata. Nedostatak ovog odnosa je količina energije koja se mora uložiti kako bi se ostvarila sinergija zaštitnog imena i koncepta. Prodajna franšiza odnosi se na prodaju i/ili distribuciju proizvoda na određenom području, dok se maloprodajna odnosi na velike uloge i visoki stupanj kontrole pri odabiru kupaca. Izvršna franšiza je koncept u kojem poslovanje vodi jedna osoba, a karakterističan oblik ove vrste poslovanja su poslovna savjetovanja. Naposljetku, pokretne usluge označavaju vrstu odnosa u kojem primatelj franšize ulazi u franšizno poslovanje s manjim ulaganjima i pravom na bavljenje uslugama koje uglavnom uključuju jednog zaposlenika. (Lovrić, 2003)

Franšizu je moguće promatrati i s obzirom na broj lokacija, odnosno na franšizu jedne lokacije, franšizu razvoja područja ili master franšizu. Franšiza jedne lokacije je odnos u kojem davatelj franšize na temelju franšiznog ugovora daje primatelju pravo da otvori jednu franšizu na prethodno određenoj lokaciji. (Erceg, 2017) Franšiza razvoja područja omogućava primatelju franšize vlasništvo i upravljanje nad nekoliko različitih lokacija na određenom geografskom području uz brži rast i prednost prvog na tržištu. Master franšiza daje primatelju franšize pravo da prodaje franšizu drugima pri čemu može imati lokacije u svom vlasništvu. Master franšiza predstavlja jedini način širenja s manjim opsegom poslovanja.

Najčešća podjela svodi se na franšizu distribucije proizvoda ili franšizu poslovnog formata, pri čemu je franšiza distribucije proizvoda karakteristična za automobilsku industriju, dok je franšiza poslovnog formata, kao posljednja faza razvoja franšiznog poslovanja, karakteristična za poduzeća kao što je *Starbucks* ili *McDonald's*.



Franšiza distribucije proizvoda predstavlja prodaju proizvoda koju je proizveo davatelj franšize, a do krajnjeg kupca ih dijeli neka vrsta pripreme radnje. Franšiza poslovnog formata uključuje mogućnost da davatelj franšize upravlja franšizama kao satelitskim poduzećima. (Erceg, 2017) Primatelj franšize u ovom slučaju osim trgovačkog imena, kompletnog sustava za poslovanje dobiva i priručnik za poslovanje i procedure koji sadrži sve informacije potrebne za kvalitetno poslovanje u skladu sa zahtjevima i standardima davatelja franšize. Osim navedena dva tipa, u literaturi se često spominje i konverzijska franšiza koja nastaje kada poduzetnik, koji posluje u istoj industriji kao i davatelj franšize, prihvati njegove načine rada i sustav poslovanja te ih uključi u vlastito poslovanje.

Novi oblik franšiznog poslovanja je mikrofranšiza, specifičan za zemlje u razvoju i za one koji se žele širiti izvan tradicionalnih tržišta. Neke od karakteristika mikrofranšize su niža cijena, smanjena investicija (od maksimalno 25 000 dolara) i manji ostvareni prihod. Ona služi kao alat za savladavanje jaza u distribucijskom lancu i pokretanje poslovanja u ruralnim zemljama koje su često zanemarene od strane velikih poduzeća. Prema Rogersu, Fairbourneu i Wolcottu (2011), bi franšizu mogli karakterizirati kao mikrofranšizu onda mora odgovoriti na četiri izazova; nedostatak poslovnih vještina i znanja koji su potrebne za pokretanje i rast uspješnog poslovanja u nerazvijenom području, manjak posla u zajednici, nestašica robe i usluga koje su dostupne siromašnima te nedostatak razumijevanja ili sposobnosti multinacionalnih kompanija za uspješno društveno odgovorno poslovanje u manje razvijenim okolinama.

Brojne su vrste franšiznog poslovnog modela, no bez obzira na razlike sve vrste franšiza imaju četiri zajedničke stavke, a odnose se na:

- poduzeće koje je primatelj franšize, prema ugovoru ima vlasništvo nad brendom, robnim žigom te ima uvid u tajni proces proizvodnje i poslovanja;
- davatelj franšize mora biti spreman prenijeti primatelju franšize sva potrebna znanja i vještine kako bi maksimiziralo potencijal i uspjeh u poslovanju;
- obje strane franšize moraju poštivati sva ugovorna prava i obveze koje su potpisane i navedene u ugovoru; te
- primatelj franšize mora plaćati franšiznu pristojbu, a zauzvrat mu davatelj franšize mora stajati na raspolaganju dokle god traje ugovor. (Erceg, 2017)

## 2.1. Prednosti i nedostaci franšize

Franšizni poslovni sustav predstavlja jednu od strategije rasta, internacionalizacije i širenja poslovanja. Kao takav je manje rizičan načina ulaska poduzeća na strano tržište za razliku od direktnih ulaganja i akvizicija, ali je i dalje rizičniji od direktnog i indirektnog uvoza. Prednosti i nedostatke franšize promatramo sa aspekta davatelja franšize i primatelja franšize, a ukoliko primatelj franšize ne uočava benefite i kvalitetu franšiznog poslovanja u poslovanju davatelja, nemoguće je razviti uspješan i dugoročan poslovni odnos.

*Tablica 1 Prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja za uključene strane*

	Davatelj franšize	Primatelj franšize
Prednosti	Potencijal rasta Mogućnost korištenja lokalnog znanja Kontrola nad aktivnostima i poslovanjem	Poznati brend Minimalizirani rizik Uzajamnost Povećana nabavna moć Jednostavnije za financiranje Ekskluzivno geografsko područje
Nedostaci	Smanjeno vlasništvo u poslovanju Podjela profita Skupo u početku	Nedostatak potpune kontrole Pristojbe Dugoročni odnos Nedostatak fleksibilnosti Rizik od lošeg publiciteta i posljedica za brend

Izvor: Erceg, A. (2017)

Kupovina franšize za primatelja označava sigurnost u vidu prepoznatljivosti brenda i provjerene kvalitete što omogućava smanjenje troškova marketinških aktivnosti. Primatelj franšize ima jedinstvenu priliku nadomjestiti čimbenike koji mu nedostaju kako bi započeo poduzetničku aktivnost. U ovom slučaju nedostatak znanja i ekspertize neophodnih za poslovanje nadomješteni su podrškom, odnosno prijenosom know-howa koji uključuje znanje, ekspertizu, poslovne tajne i politiku poslovanja. Mahaček i Lihtar (2013) navode kako kupovinom franšize osim manjeg potrebnog inicijalnog kapitala, primatelj ostaje samostalan i neovisan poslovni subjekt s određenom dozom autonomije u odlučivanju. Poslovanje je prethodno testirano na tržištu pa je manji rizik od pogrešaka i neugodnih iznenađenja čime se povećava mogućnost bržeg ostvarivanja prihoda i profita.

Pravo koje primatelj stječe ugovorom o franšizi odnosi se na ekskluzivno geografsko područje djelovanja i sprječavanje otvaranja novih lokacija iste franšize.

Iako su početni ulozi veliki, korištenje zajedničkog marketinga i oglašavanja franšiznog sustava jedna je od značajnijih prednosti za primatelja franšize. (Erceg, 2017) Ulaganja u istraživanje tržišta, uvođenje nove linije proizvoda i/ili usluga izvršava davatelj franšize dok je na primatelju da ih putem svoje ekskluzivne lokacije plasira na tržište. Pravo ekskluzivnosti koje je određeno ugovorom sprječava otvaranje novih lokacija iste franšize na određenom području čime primatelj ostvaruje bolje poslovne rezultate na novom tržištu. Daljnje istraživanje tržišta i ulaganje u inovativnost provodi davatelj franšize što pridonosi konkurentnosti ukupnog poslovanja.

Nedostaci za primatelja prvenstveno se tiču visokih franšiznih pristojbi i početnog kapitala potrebnog za pokretanje poslovanja. Potreba stalnog plaćanja raznih pristojbi unutar franšiznog odnosa bez obzira na financijsku situaciju nerijetko se smatra velikim nedostatkom jer primatelj često ne vidi svrhu za njihovo plaćanje. (Erceg, 2017) Rizik koji je ulaskom u poslovanje sa etabliran brendom smanjen, u ovom se slučaju povećava zbog lošeg poslovanja drugih primatelja franšize i publiciteta. Ukoliko samo jedna od poslovnica ne posluje dobro ili ne održava standarde kvalitete utječe na cijelo poslovanje franšize. Dodatno, manjak kontrole ograničava slobodnu i kreativnost primatelja franšize koji se u odnosu vidi kao podređen davatelju i ne može djelovati kao samostalan poduzetnik. Često se stupanj kontrole pretvara u kreiranje hijerarhije koja sprječava primatelja franšize u razvoju poslovanja. Neizvjesnost koja se tiče produžetka ugovora nakon njegova isteka, same stavke i zahtjevi u ugovoru razlog su frustracija i gubljenja poduzetničkog duha. Primatelj franšize u ugovornom odnosu ima manju pregovaračku moć i priliku za potencijalne izmjene koje uglavnom idu u korist davatelja franšize.

Pokretanjem franšize poduzetnik (davatelj franšize) postiže visoku stopu rasta uz angažiranje manje kapitala i minimizira poslovne i financijske rizike širenja na nova tržišta. Trošak širenja je u ovom slučaju manji jer ga pokrivaju primatelji franšize. Franšizni poslovni model za davatelja franšize znači mogućnost ulaska na tržišta na koja inače sam davatelj ne bi ulazio. Povećanje prihoda uz kontrolu procesa i poslovanja omogućava uključenost davatelja franšize pri ustanovljavanju imidža tvrtke.

Osim financijskih koristi, davatelj franšize ima velike koristi od lokalnog znanja primatelja franšize s obzirom da on snosi rizik menadžmenta, vremena i novca, kao i potencijalne propuste u samom poslovanju. Prema Murrayu (2003), neke od glavnih prednosti ulaska u franšizno poslovanje za davatelja franšize su brzo širenje i povećanje tržišnog udjela, bolje upravljačke sposobnosti i brže ustanovljavanje nacionalnog imidža tvrtke što pospješuje konkurentnost samog poduzeća.

Potencijalni nedostaci za davatelja franšize tiču se najvećim dijelom aspekta vlasništva i smanjenje mogućnosti kontrole primatelja franšize koji se ne smiju promatrati kao zaposlenici. Mahaček i Lihtar (2013) kao jednu od glavnih prednosti za davatelja franšize navode širenje poslovanja na nova tržišta i povećanje tržišnog udjela u kraćem vremenskom roku, budući da davatelj franšize dobiva potreban kapital od primatelja franšize putem franšizne pristojbe.

Prema Murrayu (2003) nedostaci franšize za davatelja tiču se nepoštivanja procedura poslovanja od strane primatelja koji mogu kompromitirati cijelo poslovanje i stvoriti negativan imidž. Pokretanjem franšiznog poslovanja davatelj franšize se odriče dijela prihoda, a dodatne probleme mogu stvarati loši odnosi i nedostatak komunikacije. Također, odricanje dijela prihoda znači i smanjenu profitabilnost te dodatna ulaganja u edukaciju primatelja i marketing. Iako davatelj franšize zadržava određenu kontrolu nad poslovanjem, ona se pretežito tiče kvalitete i procesa, a ne politike zapošljavanja, klime unutar poduzeća i donošenja odluka. Loš imidž i manjak kvalitete može kompromitirati cjelokupno poslovanje, a Erceg (2013) smatra da odstupanja od standardiziranih načina poslovanja i nepoštivanja uputa za rad predstavlja najveći nedostatak franšiznog poslovanja.

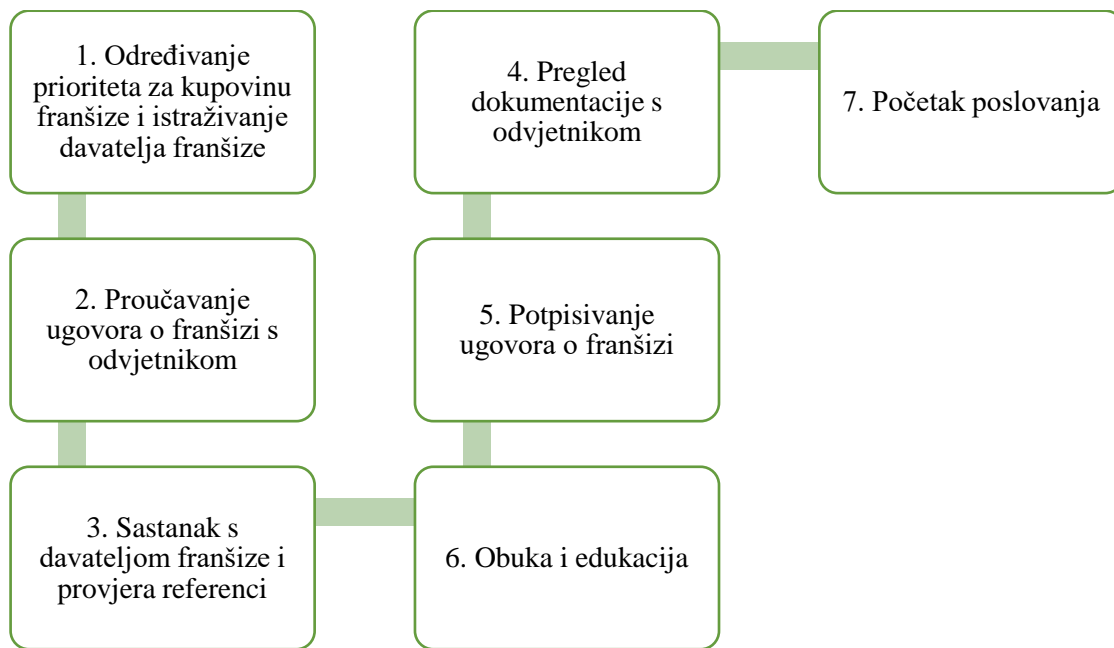
## 2.2. Proces kupovine franšize

Primatelj franšize kupovinom franšiznog poslovnog modela ulazi u poduzetničke vode. Samo donošenje odluke i istraživanje tržišta predstavlja dugotrajan i zahtjevan proces koji mora biti promišljen i razrađen. Idealan partner poduzeća koje želi postati davatelj franšize je lokalni poduzetnik koji je na svom području identificirao potražnju za određenom uslugom ili proizvodom. Klasičan pristup bio bi da poduzetnički pothvat započne osnivanjem vlastitog poduzeća. Pristup kupovine franšiznog poslovnog modela znači da poduzetnik prepoznaje poduzeće koje taj proizvod ili uslugu nudi na tržištu, ima izgrađen uspješan sistem i način poslovanja, predstavlja prepoznatljiv brand u toj djelatnosti i spremno je prodati svoju franšizu.

Proces kupovine franšize znači da poduzetnik početnik preskače nekoliko koraka koji mu omogućavaju da ne ponavlja one iste greške koje je davatelj franšize morao učiniti da bi uspio, te time postaje primatelj franšize. (Alpeza i Erceg, 2013) Drugim riječima, davatelj franšize (prodaje kupcu franšize tajnu kako uspješno poslovati u određenoj djelatnosti i na taj način štedi i vrijeme i druge resurse.

Boroian i Mancusu (1993) ističu da franšizni poslovni model predstavlja hibridni oblik šefa i zaposlenika – primatelj franšize kao vlasnik svog poduzeća vodi svoju franšiznu lokaciju uz određenu autonomiju, ali mora slijediti način rada i pravila davatelja franšize koji je usavršio svoje poslovanje. Potencijalni primatelj prije pregovaranja i kupnje franšize mora se informirati i pažljivo proučiti franšiznu ponudu s obzirom da je često vrlo teško pravno i financijski prekinuti franšizni odnos. (Erceg, 2017)

Slika 1 Proces kupovine franšize



Izvor: prilagođeno prema Barringer, Ireland (2016)

Prvi korak u procesu kupovine franšize odnosi se na procjenu kompatibilnosti sa franšiznim poslovnim modelom. Istraživanje i proučavanje svake franšizne ponude uključuje podrazumijeva razgovor s davateljem franšize, proučavanje i istraživanje franšizne ponude, traženje pravnih savjeta od odvjetnika ili savjetnika specijaliziranog za franšizno poslovanje te sastanke sa sadašnjim i bivšim primateljima franšize.

Kako bi olakšali proces donošenja odluke Seid i Thomas (2006) su u svojoj knjizi kreirali set pitanja uz pomoć kojih poduzetnik može procijeniti je li franšiza pravi poslovni model za njega. Pitanja rangiraju od toga je li primatelj spreman primiti naređenja davatelja franšize, je li spreman biti dio franšiznog sustava, što traži u poslovanju, koliko je spreman financijski riskirati i slično. Ukoliko tijekom procesa donošenja odluke o kupnji franšize potencijalni primatelj ima nedoumica, treba zaustaviti proces dok ne dobije sva odgovore na svoja pitanja.

Kreiranje liste prioriteta i interesa pomaže pri traženju franšize ukoliko primatelj nije zainteresiran za određeno poduzeće. Sužavanjem izbora poduzetnik se može usredotočiti na nekoliko poduzeća s kojima tada stupa u kontakt – prvenstveno sa sadašnjim i bivšim primateljima franšize kako bi dobio informacije o razlozima njihovog izlaska iz franšiznog poslovanja. Poduzetnik treba iskoristiti sastanke kako bi saznao što više informacija, te kako bi tijekom sastanka s odvjetnikom i poslovnim savjetnicima mogao raspravljati o samom poslovanju. Odvjetnikov zadatak odnosi se na pregledavanje svih dokumenata i uvjeta danih od strane davatelja franšize i pripremanje potencijalnog primatelja na sastanak.

Tijekom sastanka s davateljem franšize poduzetnik treba zatražiti financijske izvještaje, pregovarati o edukaciji i mentoriranju, pružanju podrške tijekom pokretanja i prilikom poslovanja, mogućnost rasta poslovanja primatelja, procesu izlaska iz franšize, očekivanim prihodima i prodaji, prisutnosti konkurencije i načinu nošenja davatelja s rizicima i prijetnjama iz okoline. (Seid i Thomas, 2006) Nakon sastanka, primatelj franšize provjerava dokumentaciju sa odvjetnikom i poslovnim savjetnicima te se priprema za pregovore u kojima davatelj franšize nerijetko ne želi sudjelovati.

Potrebno je napomenuti da često davatelj franšize prati princip uzmi ili ostavi prilikom sklapanja novih ugovora o franšizi. Ukoliko postoji mogućnost pregovora, neki od uvjeta o kojima je moguće raspravljati odnose se na uvjete plaćanja franšizne pristojbe, prijenosa vlasništva, veličinu zaštićenog područja, način izračuna otkupne cijene poduzeća ukoliko davatelj franšize želi otkupiti primateljevo poslovanje za vrijeme trajanja ugovora o franšizi i slično. (Erceg, 2017) Iako se pregovorima mogu postići povoljni uvjeti za daljnje poslovanje, volja davatelja franšize da sudjeluje u pregovorima nije uvijek dobar pokazatelj. Franšizni poslovni model temelji se na konzistentnosti sustava.

Nakon pregovora davatelj i primatelj potpisuju ugovor o franšizi koji postavlja osnovu za njihov odnos i suradnju. Primatelj franšize mora biti spreman podmiriti troškove koji uključuju franšiznu pristojbu, plaćanje tantijema i plaćanje pristojbe za propagandu. Potpisivanjem ugovora započinje proces edukacije o procedurama i poslovnim aktivnostima unutar poduzeća.

Često davatelji franšize ove edukacije provode u specijaliziranim jedinicama ili na lokaciji koju će voditi primatelj poduzeća. Od primatelja franšize se očekuje da tijekom obuke usvoji proces proizvodnje i isporuke proizvoda ili usluga davatelja franšize kako bi morao ponoviti proces na određenoj razini kvalitete (Dugan, 1998). Nakon završetka edukacije primatelj franšize može otvoriti svoju lokaciju i započeti s poslovanjem.

Proces kupovine franšize, predstavljen kroz prethodno navedenih sedam koraka dugotrajan i zahtjevan proces koji zahtijeva period istraživanja putem interneta, posjeta sajmovima i događajima vezanim uz franšizno poslovanje, razgovora s trenutnim i bivšim primateljima franšize o njihovim iskustvima. Tek po završetku istraživanja kad primatelj sazna gotovo sve o davatelju franšize, može i treba donijeti odluku o njoj kupnji. (Barringer i Ireland, 2016) Franšizni poslovni model predstavlja jedinstveno strategiju započinjanja poduzetničke aktivnosti, a navedeni koraci mogu imati male varijacije ovisno o području i tržištu.

### 3. Franšiza u Republici Hrvatskoj

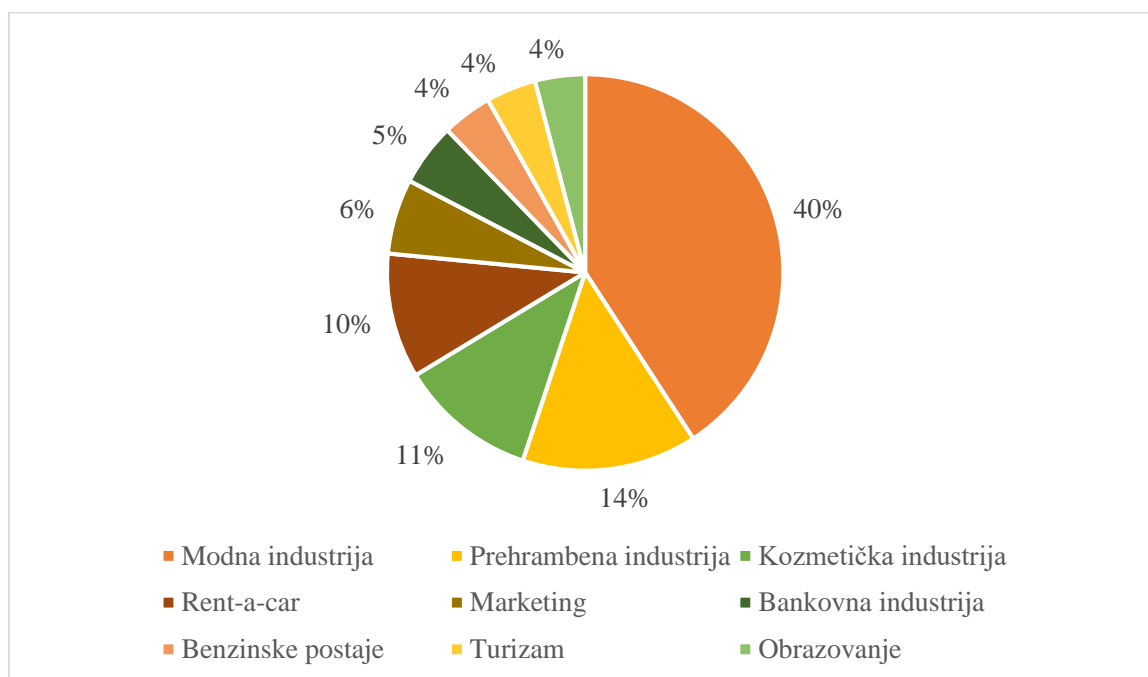
Prvi franšizni sustav u Republici Hrvatskoj bio je *Diners Club International* 1969. godine sa sjedištem u Zagrebu. Ubrzo nakon Diners Cluba, pokrenuta je franšiza *American Express* kartice na području cijele bivše Jugoslavije. (Erceg, 2017) Ubrzo nakon navedenih poduzeća pojavljuju se franšize i u drugim sektorima poput *Coca Cola* koja je prodala franšizu slovenskom poduzeću *Slovin*, hotelskog lanca *Inter Continental* (sadašnji *Westin*), *Holiday Inn* i *Varteks*, koji je imao franšizu za proizvodnju *Levi'sa*. Hrvatsko poduzeće *Ina* je započelo franšizni poslovni model 1989. godine kada su otvorili tri franšize na području bivše Jugoslavije. (Erceg, 2018)

Sredinom 90-ih u samostalnu Republiku Hrvatsku dolazi *McDonalds* koji je popularizirao franšizu kao način ulaska u poduzetničku djelatnost. Nakon nekoliko godina poduzeće *Kraš* se također počeo koristiti franšiznim poslovnim modelom kao strategijom rasta i načinom distribucije svojih proizvoda. Zakonom o trgovini (NN 11/1996) prvi put je u hrvatski pravni sustav ugrađen ugovor o franšizi. Kasnijim izmjenama iz tog su zakona obrisani članci u kojima se spominje franšizno poslovanje. Danas i dalje ne postoji poseban zakon koji bi regulirao franšizni poslovni model, no to je specifično za većinu zemalja s obzirom da samo 30 država reguliraju franšizu zasebnim zakonom. (Zeidman, 2016)

Sve veću popularnost na hrvatskom tržištu stječe novi oblik franšiznog poslovanja, mikrofranšiza koja je specifična za zemlje u razvoju i za one koji se žele širiti izvan tradicionalnih tržišta. Neke od karakteristika mikrofranšize su niža cijena, smanjena investicija (od maksimalno 25 000 dolara) i manji ostvareni prihod. Neka od poduzeća koja koriste mikrofranšizu su *Surf'n'fries*, *Body Creator* i *Čuvar sjećanja*. (Erceg, 2018) Samo se nekoliko poduzeća iz Hrvatske koji su davatelji franšize proširilo na strana tržišta. Ovaj snažniji razvoj franšiznog poslovanja vidljiv je u broju franšiza koje se pojavljuju na tržištu; trgovački lanci kupuju franšize modnih marki, poznati brendovi u prehrambenoj industriji kao što je *KFC* ili *Fornetti* (današnji *Pek-Snack*) također pronalaze mjesto na hrvatskom tržištu. Otvaranje velikih trgovačkih centara doprinijelo je otvaranju novih franšiza kao što su *Geox*, *Terranova*, *Calzedonia* i slično.



Slika 2 Udio franšiza u Republici Hrvatskoj prema industrijama



Izvor: izrada autorice prema Erceg, 2018

Najveći udio franšiza je u sektoru modnih marki jer se strane marke na domaćem tržištu distribuiraju putem franšiza, a potom slijede restorani brze hrane i rent-a-car koji zajedno čine gotovo 70 posto udjela u ukupnom broju franšiznih sustava. Značajna promidžba franšiznog poslovnog modela počela je 2003. godine organizacijom sajma franšiza u Hrvatskoj (FEC) od strane Hrvatske franšizne udruge, a danas ju primarno nastavlja Centar za franšizu osječkog Centra za poduzetništvo. Upravo mađarska franšiza Pek-Snack broji preko 400 lokacija te je jedna od najvećih franšiza na području srednje i jugoistočne Europe. (Erceg, 2017)

Dostupni podaci Hrvatske udruge za franšizno poslovanje navode da u Hrvatskoj trenutno posluje oko 220 franšiza od kojih je petina domaćih. Stranih franšiza je oko 80 posto, za razliku od ostalih europskih zemalja gdje je znatno više domaćih franšiza, i do 95 posto. Za vrijeme pandemije izazvane virusom COVID-19 došlo je do porasta za oko 20 posto ukupnog broja franšiza na 1100 lokacija i blizu 18 000 zaposlenih. Prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje (HZZ, 2021), u 2021. godini je za kupnju franšize kao trošak sufinanciran od strane HZZ-a odobreno šest zahtjeva, dok je u prethodne tri godine odobreno 17 zahtjeva. Nekoliko hrvatskih poduzeća (Mlinar, Galeb) primjenjuju franšizu kao strategiju rasta, a kako bi broj davatelja i/ili primatelja franšize bio još veći, potrebno je poraditi na osnaživanju potporno-edukacijskih institucija.

Istraživanje koje su o franšizi u Hrvatskoj proveli Erceg, Alon i Alpeza (2010) kao glavne prepreke razvoja franšiznog poslovnog modela navodi nedostatak zakonske regulative, sporo pravosuđe, nepovjerenje, nisu educiranost o prednostima i mogućnostima, te slab interes stranih davatelja franšize za ulazak na hrvatsko tržište. Šoltić, Alpeza i Perić (2012) u svom istraživanju ističu dodatne prepreke koje se tiču problema zaštite intelektualnog vlasništva te nedostatak profesionalnog i korektnog ponašanja između davatelja i primatelja franšize. Najčešće istaknuti problem u studijama tiče se manjka educiranosti i znanja o franšiznom poslovnom modelu i nedostatak financijskih sredstava.

Popularizacija franšiznog poslovanja dovodi do novih prilika za samozapošljavanje i poduzetništvo, no neznanje i nedovoljno informacija utječe na ne postojanje fondova EU za franšize i banke koje nevoljko surađuju sa osobama koje žele postati primatelji franšize. Prethodna istraživanja dala su niz preporuka koje bi mogle riješiti a dio prepreka, posebno na makro razini, koje utječu na daljnji razvitak i prisutnost franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj. To se posebno odnosi na kreaciju pravnog okvira za franšizno poslovanje, uspostavljanje registra franšiza pri nacionalnoj razini i jačanje infrastrukturne potpore za razvoj franšizni poslovni model edukacijom ključnih dionika povezanih s franšizom poslovni model (bankari, odvjetnici, konzultanti). Potpore i poticajne politike za poduzetnike izravno utječu na educiranje potencijalnih primatelja i davatelja o franšiznom poslovnom modelu. Jačanjem Hrvatske franšizne udruge stvara se prostor za kreiranje financijskih paketa podrške, posebno namijenjenim svim sudionicima u franšiznom poslovnom modelu. Osim financijskih institucija i edukacijskih ustanova nadležna ministarstva imaju zadatak izravno djelovati na tržište stvarajući povoljne politike i pravne regulative kojima će se povećati utjecaj franšiznog poslovnog modela na hrvatsko gospodarstvo. Edukacije i podizanje svijesti pokušavaju provesti institucije kao što je Hrvatska gospodarska komora (HGK), Europska franšizna federacija (EEF), Svjetsko franšizno vijeće (WFC), Europska poduzetnička mreža (EEN), HAMAG-BICRO i brojni drugi. (Alpeza i Erceg, 2013)

#### 4. Poslovanje Starbucksa

Starbucks Corporation međunarodni je lanac kavana i kafića sa sjedištem u Seattleu, u Sjedinjenim Američkim Državama. Samo ime poduzeća dolazi od rudarskog grada "Starbo" iz Cascade Rangea i "Starbucka", lika glavnog časnika iz knjige Moby-Dick. Osnovan je 1971. godine od strane Jerry Baldwina, Zev Siegla i Gordon Bowkera. Poslovanje započinju prodavajući visokokvalitetna zrna kave i prateću opremu. Prva Starbucks trgovina nalazila se u Seattleu na 2000 Western Avenue do 1976. godine. Tijekom ranih 80-ih prodaju poduzeće direktoru marketinga, Howardu Schultzu koji je odlučio promijeniti poslovni model i prodavaonicu kave pretvoriti u kafić koji poslužuje tople napitke na bazi espressa, ideja koju je dobio nakon što je posjetio poznate espresso barove u Milanu. (Peiper, 2018) Do 1986. godine Starbucks je poslovaio na 6 lokacija u Seattleu. Iduće godine pojavljuju se prve poslovnice u Waterfront Station u Vancouveru i u Chicagu, a do 1989. u Chicagu je poslovalo devet trgovina. (Farr, 2017)

Schultz je bio izvršni direktor 14 godina, a tijekom svojih mandata počeo je širiti franšizu diljem zapadne obale Sjedinjenih Američkih Država. Howard je proučavao američko tržište i donio zaključak kako je većina Amerikanaca nezadovoljna samim iskustvom i osjećajem prilikom ispijanja kave. Uveo je koncept nabave zrnate kave od autentičnih proizvođača i time pozicionirao Starbucks kao prodavača kave prepoznatljive kvalitete i snažnog brenda. Tržište Starbucksa brzo je raslo, u Sjedinjenim Američkim Državama prodaja je porasla sa 50 milijuna dolara 1983. na 500 milijuna dolara pet godina kasnije. Do 1989. godine franšiza se proširila na 46 lokacija, dok se 1992. godine broj prodajnih mjesta popeo na 140 s prihodom od 73,5 milijuna dolara. Tržišna vrijednost Starbucksa 1992. godine iznosila je 271 milijun dolara kada izlaze na burzu. Tijekom slijedeće dvije godine broj prodajnih mjesta se udvostručio, a cijena dionica porasla je za 70 posto. Početkom 21. stoljeća, Starbucks je radio na postizanju Schultzovih ambicioznih ciljeva od 500 trgovina u Japanu i Europi do 2003., kao i njegovog krajnjeg cilja od 20.000 jedinica diljem svijeta. U lipnju 2000. odstupio je s mjesta izvršnog direktora tvrtke kako bi postao glavni globalni strateg, a pritom je ostao članom uprave. (The Telegraph, History of Starbucks, 2011)

Harrison (2021) navodi da nakon Schultza direktorom postaje Orion Smith čiji je fokus bio na pozicioniranju Starbucksa kao jednog od glavnih igrača fair trade proizvodnje i distribucije kave, povećavši prodaju na 5 milijardi američkih dolara.

Poduzeće zapošljava skupinu stručnjaka koja dizajnira sustav poslovnica sličan McDonald'su radi efikasnosti i sistematizacije. U travnju 2003. Starbucks kupuje Seattle's Best Coffee i Torrefazione Italia za 72 milijuna dolara. Nastavak poslovanja od 2005. do 2008. godine preuzima Jim Donald koji je povećanjem zarade pripremio poduzeće na financijsku krizu koja nastupa povratkom Howarda Schultza. Navedeno razdoblje predstavlja i početak integracije kupaca u kreiranje asortimana proizvoda. Web stranica *My Starbucks Idea* služila je za prikupljanje prijedloga i povratnih informacija. Prije povratka Howarda Schultza Starbucks kupuje Coffee Equipment Company, proizvođača Clover Brewing Systema te započinje testiranje sustava svježe prešane kave na nekoliko lokacija u New Yorku, Bostonu i Seattlu. (Nanos, 2012)

Velika recesija primorala je Starbucks da zatvori gotovo 600 prodavaonica u Sjedinjenim Američkim Državama i 61 trgovina u Australiji, te da promjene strategiju širenja usred ekonomske neizvjesnosti i stanja na tržištu. Dodatno je ukinuto gotovo 1000 radnih mjesta, a slijedeće godine zatvara se 300 trgovina sa 7000 radnih mjesta. Ukupno je Starbucks u periodu od 2008. godine do 2009. godine ukinuo 18 400 radnih mjesta i 977 prodavaonica. (Boston Magazine, 2012)

Naredno desetljeće Schultz provodi šireći ponudu, povećavajući tržišni udio i integrirajući društvenu odgovornost u *core business* poduzeća, a 2010 započinju program *Starbucks Reserve* za kave visoke kvalitete, poznatog porijekla i luksuzna pića. Iste godine od prodaje *Frapuccina* ostvaruju preko 2 milijarde dolara. Oporavak od krize pokazuju otvaranjem najveće lokacije do tada u Ferguson centru, a inovacije u poslovanju tiču se aplikacije putem koje je omogućena kupnja i naručivanje proizvoda. (Peiper, 2018) Siječanj 2014. godine označava promjenu strategije i prelazak na jedinstven brend i dizajn za svaku od poslovnica. Međutim, na tržište Australije i dalje bilježe kontinuirane gubitke što je rezultiralo prodajom preostalih poslovnica Withers grupaciji. Nick Wailes (2008), stručnjak za strateški menadžment sa Sveučilišta u Sydneyu navodi da Starbucks "nije uspio razumjeti australsku kulturu kafića" aludirajući pritom na kulturološke razlike koje su tijekom kreiranja strategije ignorirali.

Kevin Johnson je potom naslijedio Schultza 2017. godine i smanjio broj Reserve lokacija na 6 od prvotno planiranih 1000. Johnson uvodi pilot program *blockchain* tehnologije za povezivanje uzgajivača kave sa krajnjim korisnicima počevši od poljoprivrednika u Kostariki, Kolumbiji i Ruandi. Ova aktivnost uzrokovala je negodovanje afroameričke zajednice koja je poduzeće pokušala optužiti za rasizam i uzrokovala neredu u jednoj od poslovnica.

Johnson je najavio da će tvrtka zatvoriti 8000 lokacija 29. svibnja 2018. godine na seminaru o rasnoj pristranosti kako bi spriječio buduće događaje slične onima koji su se dogodili u Philadelphiji. Incident nije imao utjecaj na poslovanje Starbucksa. (Mearian, 2019)

Urbana područja i gusta koncentracija poslovnica uzrokovala je zatvaranje 150 lokacija u 2019.; tri puta više od broja koji korporacija obično zatvori u jednoj godini. Iste godine poduzeće otvara najveću poslovnicu do tada na Aveniji Michigan u Chicagu sa 200 zaposlenika. (Brooks, 2022)

Dana 20. ožujka 2020., zbog pandemije izazvane virusom COVID-19, Starbucks je zatvorio sve trgovine u Sjedinjenim Američkim Državama na dva tjedna. Za to vrijeme poslovnice su radile na principu dostave i *drive-through* usluge. Zatvaranje zbog pandemije uzrokovalo je opći pad prodaje Starbucksa od 10%, te pad od 50% u Kini gdje su mjere karantene bile posebno stroge. Iste godine tvrtka je najavila da će zatvoriti 400 svojih lokacija u Sjevernoj Americi tijekom sljedećih 18 mjeseci dok prelazi mijenjaju svoj poslovni model i orijentiraju se na preuzimanje napitaka iz automobila i s ulice. Starbucks je objavio da planira otvoriti 300 trgovina koje će se prvenstveno fokusirati na narudžbe za dostavu i preuzimanje. (Huffman, 2020) Nove poslovnice radit će s mobilnom aplikacijom Starbucks za plaćanje unaprijed od strane kupca prije dolaska radi preuzimanja narudžbe. Uvođenje noviteta zahtijeva prilagodbu interijera trgovina koje se baziraju na prikupljanje mobilnih narudžbi.

Nakon uspješne implementacije nove strategije, Starbucks je najavio da planira povećati broj svojih trgovina sa 33 tisuće na oko 55 tisuća do 2030. godine. Fokus usmjeren na otvaranje novih trgovina omelo je sindikalno udruženje lokacija u Buffalo, New York. Tijekom sindikalne akcije, tvrtka je poslala druge menadžere i izvršne direktore, uključujući svog predsjednika maloprodaje u Sjevernoj Americi, u Buffalo kako bi razgovarali sa zaposlenicima o operativnim pitanjima i sudjelovali u njihovom radu. Zaposlenici su bili prisiljeni prisustvovati sastancima zatvorenog tipa koji su sadržavali poruke protiv sindikata. Huffman (2020) navodi da je organizacija sindikalnog udruženja proizašla iz otpuštanja menadžera nakon što je javnosti predstavljen kao zviždač koji je javno govorio o Starbucksovom antisindikalnom planu. Starbucks na napade odgovara u listopadu kada zbog renoviranja privremeno zatvaraju dvije trgovine koje su sudjelovale u sindikalnoj akciji. Tvrtka je tvrdila da ta zatvaranja nisu bila povezana s naporima sindikalnog okupljanja. Starbucks je u listopadu počeo surađivati s Littler Mendelsonom, tvrtkom koja se sama naziva "tvrtkom za razbijanje sindikata", te u veljači otpuštaju sedam radnika u Memphisu koji su vodili sindikalno okupljanje i privremeno zatvaraju trgovinu. (Brooks, 2022)

U kolovozu 2022. Nacionalni odbor za radne odnose optužio je kompaniju za nezakonitu diskriminaciju sindikalnih radnika odbijajući im povećanje plaća i beneficija te zatražio povrat. Također je zatraženo da tadašnji izvršni direktor, Howard Schultz, ili dužnosnik odbora pročitaju obavijest o ovom navodno nezakonitom potezu. (Haddon, 2022)

Krajem kolovoza 2022. sindikati su certificirani na 211 lokacija u SAD-u. Pažnju sa lošeg publiciteta skreće višemjesečne ruske invazije na Ukrajinu, nakon koje Starbucks prodaje sve svoje poslovnice u Rusiji. Prodavaonice su preimenovane u "Stars Coffee", i vrlo su slične Starbucks trgovinama. (Marrow, 2022) Poduzeće u travnju 2023. godine otvara trgovinu u Gvajani čime započinju novu strategiju širenja franšize u Južnoj Americi. Howard Schultz potom odstupava s mjesta izvršnog direktora i postaje članom Upravnog odbora, a Laxman Narasimhan postaje sljedeći izvršni direktor Starbucksa. Narasimhan predstavlja novi model liderstva, te svoju karijeru u Starbucksu započinje radom za pultom u trgovini kako bi ostao povezan sa kupcima i zaposlenicima. (Jargon, 2023) Tvrtka je trenutno rangirana na 120. mjestu na ljestvici Fortune 500 i na 303. mjestu na ljestvici Forbes Global 2000. (Forbes, 2023) Neto prihodi od prodaje porasli su 8% na 8,71 milijardu dolara, a prema financijskim izvještajima dostupnim na portalu Macrotrends (2023), Starbucks je likvidno te financijski održivo i rastuće poduzeće.

*Tablica 2 Kretanje financijskih pokazatelja Starbucksa*

Godina	Prihod u milijunima \$	Neto dobit u milijunima \$	Zaposlenici
2018.	24,720	4,518	291,000
2019.	26,509	3,599	346,000
2020.	23,518	928	349,000
2021.	29,061	4,199	383,000
2022.	32,250	3,282	402,000

Izvor: Macrotrends, 2023

Prema Macrotrends (2023), Starbucks danas ima oko 402 000 zaposlenika. Prihod Starbucksa za tromjesečje koje je završilo 31. prosinca 2022. iznosi je 8,714 milijardi dolara, što je povećanje od 8,24% u odnosu na prethodnu godinu. Prihod Starbucksa za dvanaest mjeseci zaključno s 31. prosincem 2022. iznosio je 32,914 milijarde dolara, što je povećanje od 8,41% u odnosu na prethodnu godinu. Godišnji prihod Starbucksa za 2022. bio je 32,25 milijardi dolara, što je povećanje od 10,98% u odnosu na 2021 godinu.

Financijska snaga poduzeća iznosi 5 (od prosinca 2022.), a mjeri se dužničkim opterećenjem koje tvrtka ima, mjereno pokrićem kamata (9,26), omjerom duga i prihoda (0,68) i Altmanovom Z-ocjenom (3,30). Prema navedenim parametrima Starbucks je iznimno atraktivno poduzeće u vidu davatelja franšize. (Gurufocus, 2023) Potražnja u ovoj industriji uvjetovana je nizom čimbenika kao što su raspoloživi dohodak stanovnika uvjetovan prihodima, dnevna potrošnja kave po stanovniku, odnosu prema zdravlju, svjetskoj cijeni sirovine, cijeni kave, navikama stanovništva i demografiji. Ova industrija je osjetljiva na makroekonomske čimbenike koji uvjetuju rast ili smanjenje kućnog budžeta.

#### 4.1. Franšiziranje Starbucksa

Starbucks je jedan od najpoznatijih brendova u industriji hrane i pića sa 35 700 poslovnica diljem svijeta. Prema podacima sa [statista.com](https://www.statista.com), 2022. godine Starbucks je imao 15 800 poslovnica u Sjedinjenim Američkim Državama i 19 800 internacionalnih poslovnica održavajući pritom kontinuirani rast u 81 zemlji. Vlasništvo čini troslojne strukture koja je relativno jedinstvena među velikim tvrtkama. Ovaj sustav se sastoji od *Starbucks Corporation*, koja licencira svoj brend i upravlja maloprodajnim trgovinama; *Starbucks Coffee Company*, podružnica u stopostotnom vlasništvu *Starbucks Corporation* koja primarno kupuje i prži zrna kave i pruža usluge podrške maloprodaji; i matična tvrtke *Ethos Brands LLC*. (The Wolf of Franchises, 2022)

Godine 2020. Ethos je kupilo japansko poduzeće Yasumi Emoto Holdings Ltd., (YEH) čime su postali najveći dioničar poduzeća. Unatoč ovoj promjeni vlasnika, nije bilo vidljivih poremećaja i razmirica u glavnim operacijama tvrtke. (Chuang, 2019)

Starbucksove franšize dostupne su u inozemstvu u zemljama osim Sjedinjenih Američkih Država i Kanade gdje pojedinac može otvoriti poslovnicu samo kao korisnik licence. Umjesto tradicionalnog franšiznog ugovora, mnoge Starbucksove trgovine rade pod licencom matične tvrtke. Starbucks to čini kako bi tvrtka mogla imati veću kontrolu nad trgovinama i kvalitetom proizvoda. Licencirane poslovnice ne razlikuju se od korporativne trgovine Starbucks i često se nalaze u supermarketima, školama, zračnim lukama i drugim javnim mjestima. (Farr, 2017) Prosječni trošak licenciranja potreban za otvaranje Starbucksa iznosi 315 000 dolara naknade za licenciranje. Trošak otvaranja licencirane trgovine Starbucks može uvelike varirati ovisno o nizu čimbenika, uključujući lokaciju, veličinu trgovine i druge troškove.

Prema dokumentu koji je podnio Starbucks 2020. godine, ukupna početna investicija za tradicionalni Starbucksov kafić može se kretati od 228.620 do 2.888.700 dolara. (Franchise, 2022) To uključuje različite troškove kao što su troškovi izgradnje, opreme, početni inventar i troškovi obuke. Važno je napomenuti da ove procjene ne uključuju troškove nekretnina, koji mogu značajno varirati ovisno o lokaciji.

Starbucks je u veljači 2013. godine otvorio prvu franšizu u Velikoj Britaniji, *23.5 Degrees* koji je prvi i najvažniji je franšizni poslovni partner Starbucks u Europi. Trenutno posluju sa 97 trgovina diljem Ujedinjenog Kraljevstva s još 23 u pripremi tijekom sljedeće godine. Franšizna pristojba iznosila je 40 000 dolara, a prema izvješćima postojećih vlasnika Starbucksove franšize, dobit se može kretati između 50.000 i 200.000 dolara godišnje, ovisno o poslovanju. Prosječni prihod po trgovini je otprilike 1,2 milijuna dolara. (Chuang, 2019) Neki od uvjeta za pokretanje franšize navedeni na službenoj web stranici poduzeća odnose se na strast za kavu i njihov brand, iskustvo u radu s hranom i pićem i u vođenju posla, vještine vodstva, likvidna imovina od najmanje 500 000 funti i slično. Forma koju je potrebno ispuniti kako bi Starbucks kontaktirao potencijalne primatelje franšize zahtjeva informacije kao što su financijski status, posjedovanje pokretnina i nekretnina, pitanje počinjenih prekršaja, sudjelovanja u neuspjelim poslovnim pothvatima, motivacije, interesa i slično.

Bez obzira na broj poslovnica u Europi koje su većinom franšize a ne licencirane trgovine, Starbucks je odlučio gotovo u potpunosti obustaviti daljnje procese franšiziranja. Dugogodišnji izvršni direktor Schultz o franšizi nije razmišljao kao o perspektivnoj strategiji razvoja poduzeća, a u svojoj knjizi *“Pour your heart into it: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time“* (1999) navodi da su za njega primatelji franšize posrednici koji bi stali između njih i njihovih kupaca, te da su održali mrežu franšiza na tržištu Sjedinjenih Američkih Država, Starbucks bi izgubio zajedničku kulturu koja ih je činila jakim. Trgovine koje neovisno upravljaju lokacijama uključuju Ahold Delhaize, Barnes & Noble, Target Corporation, Albertsons i, odnedavno, Publix trgovine. Na tržištima Europe, Bliskog Istoka i Afrike, Starbucks vodi franšizni program. Za razliku od programa licenciranja u kojem se postojeće korporacije mogu prijaviti za upravljanje Starbucks kioskom unutar postojeće trgovine, franšize mogu otvoriti nove, samostojeće trgovine.

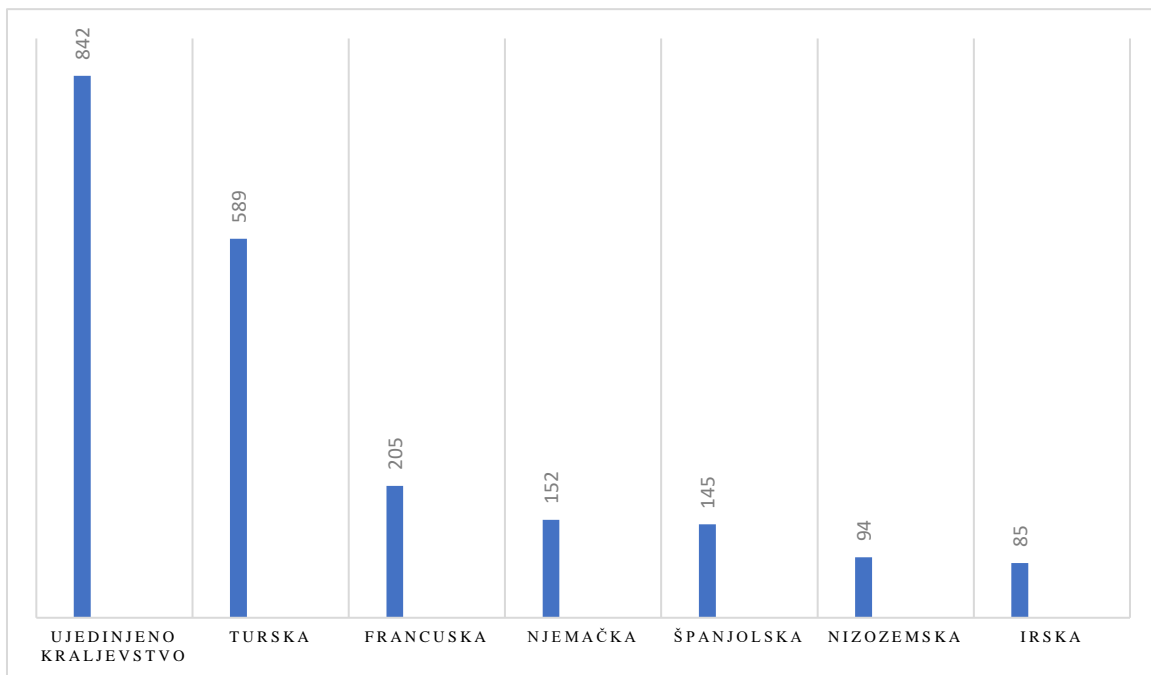


## 4.2. Starbucks u Europi

Istraživanje provedeno od strane Statista Research Department 2023. godine navodi da je u trećem kvartalu 2022. Starbucks imao 35 711 poslovnica diljem svijeta i 2554 poslovnice u Europi. Europska država s najviše Starbucksovih poslovnica bila je Velika Britanija s 842 poslovnice. Slijedi Turska sa 589 i Francuska sa 205 Starbucks poslovnica. Za usporedbu, u Italiji je bilo samo 18 Starbucksovih poslovnica.

Bilo je više međunarodnih poslovnica od onih smještenih u matičnoj državi tvrtke, Sjedinjenim Američkim Državama gdje je trenutni broj lokacija 15 873. U listopadu 2002. Starbucks je osnovao tvrtku za trgovinu kavom u Lausanni, Švicarska, kako bi se bavio kupnjom i prodajom zelene kave. Svi ostali poslovi vezani uz kavu i dalje su se vodili iz Seattlea. (Brooks, 2022)

Graf 1 Europske zemlje sa najvećim brojem Starbucks poslovnica



Izvor: Statista, 2022

Najveći broj poslovnica u Ujedinjenom Kraljevstvu objašnjava otvaranje prve inozemne franšize 1998. godine u Londonu, *23.5 Degrees* koji je najvažniji je franšizni poslovni partner Starbucks u Europi. Starbucks je ušao na tržište kupovinom tadašnjih 56 prodajnih mjesta Seattle Coffee Company sa sjedištem u Ujedinjenom Kraljevstvu. Ova investicija bila je vrijedna 83 milijuna američkih dolara i rebrendirala je sve te trgovine u Starbucks.

Trenutno posluju sa 97 trgovina diljem Ujedinjenog Kraljevstva s još 23 u pripremi tijekom sljedeće godine. Međutim, poslovnice u Europi čine tek 9,12% ukupnih poslovnica Starbucks diljem svijeta. (Peiper, 2019)

U travnju 2009. Starbucks je otvoren u Poljskoj, a svoju prvu lokaciju u Švedskoj baziraju u zračnoj luci Arlanda izvan Stockholma. U lipnju 2010. Starbucks je otvorio svoju prvu trgovinu u Budimpešti, u Mađarskoj, dok godinu dana kasnije počinju prodavati svoju kavu u Norveškoj opskrbljujući norveške trgovine hranom njihovom ponudom peciva.

Prva norveška trgovina s markom Starbucks otvorena je u veljači 2012. u zračnoj luci Oslo, Gardermoen. (Alderman, 2012)

Iste godine Starbucks je otvorio svoju prvu kavanu u Finskoj, a lokacija je bila zračna luka Helsinki-Vantaa u Vantai. U kolovozu 2013. prvi Starbucks pojavljuje se u Danskoj.

Dvije godine nakon, Kesko, drugi najveći trgovac na malo u Finskoj, najavio je svoje partnerstvo sa Starbucksom, s trgovinama otvorenim pored K-Citymarket hipermarketa. Od lipnja 2017. tri su trgovine otvorene pored K-Citymarketa: u Sellou u Espoou te u Myyrmanniju i Jumbou u Vantai. (Chang, 2019)

Iako je Starbucks tijekom godina povećavao broj svojih trgovina u pretežito najrazvijenijim zemljama Europe, nije postigao rezultate i brzinu širenja koja je bila očekivana. Neuspjeh Starbucks u Europi pripisan je činjenici da je njihov sustav poslovanja bio manje privlačan europskoj kulturi. Većina europskih zemalja ima poseban odnos i navike koje uključuje kavu i kafiće. Tvrtke i lokalne trgovine u tim zemljama nude kavu koja odgovara kulturi i načinu života. Kad je Starbucks postao popularan u Europi, kupci su očekivali drugačiju ponudu, korisničku uslugu, ambijent i brendiranje. Međutim, Starbucks nije ponudio ništa jedinstveno što bi razlikovalo europsku kulturu od američke. (Jordan, 2022)

Dok su druga američka poduzeća koja su imala franšize u Europi poput McDonald'sa nudila niže cijene i prilagođenu ponudu, Starbucks je nudio skupe proizvode koji nisu bili prilagođeni tržištu i kojima je nedostajala personalizacija. Generička ponuda proizvoda koji su bili popularni u Sjedinjenim Američkim Državama nije zainteresirala Europljane s drugačijim preferencijama. Takav pristup odražavao je nezainteresiranost i želju za profitom nasuprot učenju o novim kulturama i tržištima.

Kvaliteta usluge nije ispunila očekivanja mnogih Europljana. Velika potražnja za zaposlenicima značila je i potragu za baristima koji su prošli određeni tip edukacije, a kojih je na tržištu bilo malo. Način rada Starbucksa i radna mjesta nisu bila učestala u Europi te kandidati nisu imali dovoljno znanja i vještina. Zaposlenici nisu mogli ponuditi kvalitetne usluge u usporedbi s onima u konkurentskim tvrtkama. Na kraju se kvaliteta usluga nije mogla usporediti sa Starbucksovim uslugama u Sjedinjenim Američkim Državama. (Jordan, 2022)

Starbucks ironično nije uspio primijeniti jedinstvenu međunarodnu marketinšku strategiju u Europi. Ian Luck, marketinški stručnjak koji proučava i razrađuje marketinške strategije za Forbes časopis, u svom tekstu o Starbucksovoj strategiji na europskom tržištu navodi da se njihova strategija segmentacije sastoji od demografske podjele na temelju dobi, prihoda, spola i etničke pripadnosti, kao i psihološke i geografske analize. (Marketing Strategy, 2021)

Glavna demografska skupina je ona između 18 i 26 godina iz bogatijih obitelji. Odabir ove skupine kao fokus grupe za plasman proizvoda u Europi je u potpunosti krivo zbog nekoliko temeljnih razlika; prema istraživanju Eurostata (2021) Europljani u prosjeku duže žive sa roditeljima nego Amerikanci, rjeđe napuštaju obiteljski dom za vrijeme studija, i manje su šanse da će se zaposliti prije završetka fakulteta. Navedene činjenice ih ne čine glavnom demografskom skupinom za ponudu skupljih toplih napitaka.

Brzina širenja Starbucksa bila je brža od brzine javnosti u prihvaćanju Starbucksa i navikavanju na njihov poslovni model. Uzbuđenje oko širenja u Europu pokvarilo je strategiju provedenu u Sjedinjenim Američkim Državama. Za razliku od SAD-a, gdje je počeo sporo i rastao na temelju potražnje javnosti, u Europi je Starbucks bio više fokusiran na brže širenje ne obraćajući pažnju na zahtjeve i prilagodbu tržišta. Javnost je imala malo vremena otkriti i naviknuti se na Starbucks kulturu. Širenjem u Europu dočekala ih je konkurencija poput *McDonald'sa* i *Costa Coffeaa* koji su pronašli svoje mjesto na tržištu. Bilo je teže nositi se s konkurencijom jer su lokalni brendovi već stvorili reputaciju i izvrsne odnose s kupcima.

Starbucksova kultura promidžbe oslanja se na kupce i njihovo zadovoljstvo. Međutim, bilo je previše europske konkurencije da bi koristili usmenu predaju u komuniciranju brenda. Oglašavanje i promicanje robne marke na tako konkurentnom tržištu ključni su, ali Starbucks se nije uspio u potpunosti prilagoditi.

Poslovni model Starbucksa natjerao je kupce da ga povezuju samo s kavom, što ga je učinilo neodrživim. Popularnost Starbucksa u Europi temelji se isključivo na ponudi kave što bi navelo kupce da kupuju hranu negdje drugdje i ne konzumiraju Starbucksova peciva i kolače.

Linija proizvoda konkurentskih tvrtki poput *McDonald'sa* nije ograničena na kavu, što je jedan od razloga zašto su kupci često odabrali konkurenciju za konzumaciju hrane i pića.

Članak *Starbucks Shares Shift in Strategy, to Automation and Expansion* iz *New York Timesa* (Creswell, 2022) navodi da se Starbucks još uvijek pokušava prilagoditi europskom tržištu. Unatoč snažnom rastu u Aziji gdje je Starbucks još uvijek novost, poduzeće se bori na kontinentu koji je iznjedrio kulturu kafića i kafića. Procesom "humanizacije" osoblja i kampanjom vrijednom više milijuna dolara koja se odnosi na preuređenje stotina trgovina kako bi zadovoljili kulturu kafića i prilagodbom pića kako bi odgovarali navikama europskih potrošača. Vidljive inovacije odnose se na jedinstveno uređenje prostora koji se uklapa u karakteristike određenog područja. Važnost prilagodbe europskom tržištu pokazuje primjer Burger Kinga koji je 1997. bio prisiljen zatvoriti svojih 39 trgovina u Francuskoj nakon što je propala njegova strategija izravnog prenošenja američkog modela. (Shepnick, 2012) McDonald's je, nasuprot tome, brzo rastao u Francuskoj i Europi tijekom godina podešavanjem prema potrebi i zahtjevima tržišta. Starbucksove profitne marže također su mnogo manje u Europi, kao rezultat visokih troškova nekretnina i zakona o radu koji zahtijevaju relativno visoke plaće i beneficije zaposlenika.

Nakon osam godina provedenih u otvaranju 63 francuske Starbucks trgovine, tvrtka nikada nije ostvarila profit u Francuskoj. Pa čak i u dijelovima Europe gdje tvrtka zarađuje, rast prodaje i dobiti daleko zaostaje za rezultatima u Americi i Aziji. Najveći izazov leži u prilagođavanju poslovanja Starbucks različitim europskim kulturama i tržištima. Postoji samo pet zemalja u Europi koje nemaju Starbucks. Te zemlje uključuju Estoniju, Hrvatsku, Sloveniju, Latviju i Litvu. (Brookes, 2022)

## 5. Potencijal ulaska Starbucksa na tržište Republike Hrvatske

Poduzeće Starbucks opovrgnulo je glasine koje su, prema medijskim natpisima, govorele o dolasku Starbucksa u Hrvatsku. Ovo nije bio prvi put da se govori o dolasku Starbucksa, a tema je ponovno postala aktualna nakon što je Starbucks u Srbiji otvorio četiri poslovnice. Međutim, važno je napomenuti da je Beograd sa 1.3 miliona stanovnika gotovo dva puta veći od Zagreba, te da, iako su ove dvije zemlje kulturološki slične, uvjeti poslovanja im se uvelike razlikuju. Tako na primjer minimalna neto plaća radnika u Hrvatskoj iznosi 560 eura, a u Srbiji 340 eura. (Cipan, 2023) Svojim članstvom u Europskoj Uniji Hrvatska mora ispuniti određene uvjete poslovanja koji se tiču Direktiva o uslugama na unutarnjem tržištu.

Kada bi Starbucks odlučio započeti proces ulaska na hrvatsko tržište, morao bi se prilagoditi zahtjevima tržišta i kupcima. Veliki dio prilagodbe odnosio bi se na kulturološke čimbenike i različitosti u odnosu na poslovanje u Sjedinjenim Američkim Državama ili Zapadnoj Europi. Poduzeće Frank d.d. u suradnji sa agencijom Hendaal je za vrijeme pandemije (2020) izazvane virusom COVID-19 odlučilo provesti istraživanje o navikama Hrvata koje se tiču navike ispijanja kave. Rezultati su pokazali da je 41 posto građana Hrvatske tip spavača koji svako jutro ispijaju prvu jutarnju kavu. Većina građana kojima je razbuđivanje jedan od važnijih faktora kod ispijanja prve kave nikada ju ne propušta, njih čak 81 posto. Istraživanje je također pokazalo da 44 posto Hrvata žudi za ispijanjem kave u kafićima, a 47 posto ih je izjavilo da će odmah u prvom tjednu kad se otvore ugostiteljski objekti, popiti kavu u kafiću. Napitak koji će većina ispitanika prvo naručiti će biti kava (njih 71 posto), a 57 posto ispitanika želi kavu popiti s prijateljima te s partnericom ili partnerom. Hendaalovo istraživanje (2019), također provedeno u suradnji s Franckom, pokazuje da je Hrvatska zemlja u kojoj je veliki broj stanovništva ljubitelji kave te da je "idemo na kavu" i dalje daleko najčešći (87,5 posto) poziv na druženje. Najpopularnije vrste kave među ispitanicima su mljevena crna (turska) kava i espresso u kafiću koji pije gotovo 70 posto ispitanika. Također se pokazalo da Hrvati nemaju kulturu ispijanja kave za van koju uzima jedva 1 osoba od 10 na dnevnoj ili čak mjesečnoj bazi. (Franck d.d., 2019)

Osim prilagodbe interijera i eksterijere od klasičnog *coffee to go* do kafića sa pregršt mjesta za sjediti prilikom ispijanja kave, Starbucks bi bio primoran prilagoditi i ponudu svojih napitaka s obzirom da je najpopularnija vrsta mljevena turska i espresso kava. Navedena preferencija Hrvata nije u skladu sa Starbucksovim šarolikim menijem i ponudi kave sa dodatnim okusima i aromama.

Hauselmaier (2020) navodi da su hrvatski potrošači prilično konzervativni kada se govori o mljevenoj kavi. Odnosno, hrvatsko tržište nije sklono istraživanju novih okusa i načina pripreme kave, čemu u prilog govore i brojni pokušaji ulaska na tržište od strane stranih igrača. Nerijetko su takva poduzeća napustila tržište jer nisu ostvarili značajniji tržišni uspjeh.

Prema rezultatima navedenih istraživanja i sklonostima Hrvata da izbjegavaju kavu za van kao i nove okuse, tržište Republike Hrvatske za poduzeće kao što je Starbucks nije atraktivno. Ove odrednice su dio kulture naroda i načina ponašanja, te bi ih bilo iznimno teško promijeniti koristeći univerzalne marketing strategije i promidžbu na društvenim mrežama. Dodatno, promatrajući ponudu Starbucks u Srbiji i cijene koje rangiraju od 1,79 eura za napitke sa najmanjom količinom (300ml), do onih standardnih koji iznose čak 4,80 eura po kavi, kupcima u Hrvatskoj bi bilo financijski zahtjevno uvrstiti Starbucks u svoj svakodnevni budžet. Ukoliko bi Starbucks odlučio ući na hrvatsko tržište, mogao bi to učiniti na dva načina.

### 5.1. Ulazak Starbucks na hrvatsko tržište putem franšize

Kupovina Starbucks franšize predstavlja dug, zahtjevan i skup proces koji uvjetuje ispunjavanje nametnutih odrednica. Prvi korak pri kupovini franšize odnosi se na istraživanje uvjeta i proučavanje ugovora o franšizi. Pokretanje Starbucks franšize na području Republike Hrvatske uključivalo bi plaćanje franšizne pristojbe od 40 000 dolara. Uvjeti za franšiziranje zahtijevali su i prethodno iskustvo u ugostiteljstvu i posjedovanje vlastitog poduzeća, kao i to da primatelj franšize ne može biti pojedinac već tvrtka. Starbucks također traži prikazivanje strasti za kavu i njihov brand, vještine liderstva, likvidnu imovinu od najmanje 630 000 dolara i slično. Forma koju je potrebno ispuniti kako bi Starbucks kontaktirao potencijalne primatelje franšize zahtjeva informacije kao što su financijski status, posjedovanje pokretnina i nekretnina, pitanje počinjenih prekršaja, sudjelovanja u neuspjelim poslovnim pothvatima, motivacije, interesa i slično.

Važno je napomenuti da Starbucks prodaje franšizu razvoja područja, odnosno, od primatelja franšize se traži da u slijedećih nekoliko godina otvori određeni broj lokacija. U razvijenim zemljama taj broj može ići i do 20 lokacija tijekom 5 godina, odnosno, otvaranje 4 poslovnice tijekom jedne godine. (Libava, 2020)

Ostvarivanje suradnje s velikim poduzećem kao što je Starbucks zahtijeva angažiranje odvjetnika koji će dodatno proučiti ugovor o franšizi, te sastanak s davateljem franšize koji bi se odvijao u Engleskoj, predstavništvu Starbucks u Europi.

Ugovor o franšizi se potpisuje na 10 godina s mogućnosti produljenja ukoliko obje strane budu zadovoljne. Neke prednosti poslovanja s tvrtkama koje su prisutne na raznim tržištima su brojne informacije i iskustva dostupna na internetu. Istraživanjem i komuniciranjem s bivšim i trenutnim primateljima franšize u Europi dobiva se šira slika o poslovanju franšize. Osim posla odvjetnika, korisno je konzultirati se s poslovnim savjetnicima i iskoristiti podršku potpornih institucija s polja franšize u Republici Hrvatskoj kao što je Hrvatska gospodarska komora ili Centar za franšizu.

Prije ulaska u franšizni poslovni model važno je komunicirati s davateljem franšize o povijesti poslovanja, financijskim rezultatima, podršci koju pružaju primatelju i očekivanjima, marketinškim aktivnostima i slično. Presudno je razumjeti tržište Republike Hrvatske i zahtijevati prilagodbu strategije čimbenicima koji na njega utječu. Kupci na hrvatskom tržištu nemaju kulturu lojalnosti brendu već kvaliteti i navici. Izmjenom određenih stavki poslovanja proces kupovine franšize se nastavlja. Nakon pregovora potpisuje se Ugovor o franšizi.

Starbucks kao sustav podrške dodjeljuje predstavnika ili voditelja franšize koji će redovito posjećivati trgovinu kako bi pružio praktičnu podršku na terenu. Videozapisi i materijali za obuku su uvijek na raspolaganju kao i podršku za franšizu 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu. Također će pružiti raznovrsnu marketinšku pomoć koja se odnosi na digitalni marketing, društvene mediji, promocije i slično. (Franchise Deck, 2019)

## 5.2. Ulazak Starbucks na hrvatsko tržište putem licence

Gotovo polovica svih Starbucks poslovnica je licencirana, a najviše ih se nalazi u Sjedinjenim Američkim Državama. Svaka je trgovina konkurentno pozicionirana u područjima visoke potražnje. Licencirane trgovine moraju biti na prometnim lokacijama, zbog čega je većina licenciranih trgovina u hotelima, popularnim turističkim ulicama, trgovinama mješovitom robom, bolnicama i sl. U mnogim slučajevima te licencirane trgovine vodi veća tvrtka, kao što je u SAD-u Target, prvenstveno zbog visokih troškova licenciranja.

Prvi korak pri dobivanju licence odnosi se na uspostavljanje kontakta sa Starbucks odjelom za licenciranje i podnošenjem zahtjeva. Ovo je moguće učiniti putem web obrasca na stranici Branded Solutions. Ne postoje posebni kriteriji koji moraju biti ispunjeni, ali važno je prikazati solidan poslovni plan i predanost. Ovaj proces također zahtjeva odabiranje vrste poslovanja kojim se upravlja, navođenje općenitih poslovnih podataka kao što su ime i lokacija, te podaci za kontakt. Tijekom daljnjeg procesa od pojedinca se zahtjeva obrazloženje što ih čini dobrim i predanim vlasnikom licencirane trgovine. Starbucks zahtjeva potpunu predanost brendu, dobru argumentaciju i identifikaciju razloga zbog kojih bi navedena trgovina bila konkurentna na većem tržištu. Starbucks će uzeti u obzir sve ove informacije i stupiti u kontakt nakon što donese odluku.

Nakon odobrenja, moguće je kupiti Starbucksovu kavu u njihovom veleprodajnom odjelu i prodavati je u svojoj trgovini. Starbucks daje podršku za mnoge aspekte poslovanja uključujući dizajn trgovine, obuku osoblja i instalaciju opreme. Očekuje se da licencirane trgovine imaju određenu količinu raspoloživih sredstava, a procjena za 2023. godinu govori da je potrebno 700.000 dolara u likvidnim sredstvima. Starbucks trgovina je djelomično u vlasništvu nekoga tko je uložio u poslovanje tvrtke. Licence Starbucks podliježu strogim smjernicama, a tvrtka ima potpunu kontrolu nad poslovnicom.

Ulazak Starbucks na tržište Republike Hrvatske putem licence zahtjeva pronalazak financijski sposobnog pojedinca i/ili poduzeća koji će, pronalaskom popularne lokacije s visokom frekvencijom kretanja ljudi, pokazati predanost, odgovornost i poduzetničke vještine upravljanja poslovanjem. Također od primatelja licence zahtjeva se suradnja, odgovornost i pokazivanje inicijative za unaprjeđivanje poslovanja i populariziranje poslovnog subjekta. S obzirom na visinu naknade, licenciranje Starbucks je iznimno skupo i zahtjevno za hrvatsko tržište.



## Zaključak

Franšiza je jedna od strategija i načina na koji poduzeća odlučuju konkurirati i širiti svoje poslovanje na međunarodna tržišta. Najčešće je zastupljena u razvijenim zemljama poput Sjedinjenih Američkih Država ili zemalja u Europi koje su prepoznale prednosti franšiziranja kao započinjanja poduzetničke aktivnosti. Popularizacija franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj provodi se edukacijama, literaturom i uvrštavanjem proučavanja takvog oblika poslovanja u obrazovni sustav. Europa franšizom generira više od 3 milijuna radnih mjesta, a širenju franšiznog poslovnog modela pridonose poduzetničke potporne institucije. Globalni sinonim za franšizu podrazumijevaju brendovi poput Starbucksa koji je jedan od najpoznatijih brendova u industriji hrane i pića sa 35 700 poslovnica diljem svijeta. Iako je prisutan u većini zemalja Europe koje sa Republikom Hrvatskom dijele kulturološke i demografske čimbenike, proces ulaska Starbucksa na hrvatsko tržište je obustavljen. Zakonodavni okvir, potrošačke navike i manjak institucionalne podrške samo su neki od čimbenika koji tržište ne čine atraktivnim za razvitak poslovanja. Dodatno, općeniti manjak znanja i informiranosti o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj potiče slična poduzeća da istražuju druga tržišta. Hrvatsko tržište trenutno broji oko 220 franšiznih marki s oko 1000 prodajnih mjesta i 18 000 zaposlenih. Prema podacima Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, tek je petina domaćih brendova koje su dio franšiznog poslovnog modela. Tržište koje nema potpornu ulogu prema domaćim brendovima i poduzećima ne predstavlja dobru sliku za strane investitore.

Promatrajući istraživanja provedena o kulturološkim čimbenicima i navikama potrošača koje se tiču ugostiteljstva i financijskih mogućnosti za kupovinu određenih proizvoda i usluga, uviđa se potencijal uspjeha na određenom tržištu. Poduzeće Starbucks pri ulasku na europska tržišta može odabrati franšizni poslovni model ili ulazak putem licence. Prilikom odabira strategije licence poduzeće bi prodalo pravo vlasništva, dok u franšizi darivatelj franšize dopušta korisnicima korištenje poslovnog modela ili marke. Nadalje, davatelj licence ima kontrolu nad korištenjem intelektualnog vlasništva, ali nema kontrolu nad poslovanjem korisnika licence, dok davatelj franšize ima značajnu kontrolu nad poslovanjem korisnika franšize. Starbucks je pri razmatranju mogućnosti davanja franšize u Hrvatskoj morao proučavati koliko je stanovništvo spremno mijenjati svoje navike, tko predstavlja njihovu ciljanu skupinu i kako bi njihova strategija koju primjenjuju na gotovo svim tržištima bila prihvaćena. Pokretanje Starbucks franšize na području Republike Hrvatske uključivalo bi plaćanje franšizne pristojbe od 40 000 dolara uz likvidnu imovinu od najmanje 630 000 dolara. S druge strane, očekuje se

da licencirane trgovine imaju 700.000 dolara u likvidnim sredstvima u 2023. godini. Promatrajući slične brendove i njihovo poslovanje koje nisu uspjeli prilagoditi svoje poslovanje, Starbucks obustavlja proces davanja franšize u Hrvatskoj. Ocjenjujući rizike i mogućnost ostvarivanja profita Starbucksu hrvatsko tržište nije prioritetno, prvenstveno zbog svoje veličine i neznajnosti u odnosu na druga europska tržišta. Ulazak na hrvatsko tržište zahtijevao bi razvijanje specifične strategije koja bi odgovarala na splet zahtjeva davatelja franšize. Pronalazak visoko prometne lokacije na geografskom području gdje populacija ima visoku kupovnu moć koja bi ukomponirala Starbucksove proizvode u njihovu svakodnevnicu je trenutno iznimno zahtjevno i komplicirano. Prihvatanjem franšiznog poslovnog modela primatelj franšize morao bi se obvezati na otvaranje dodatnih lokacija nakon prve godine poslovanja, a franšizni ugovor potpisao bi se na 10 godina. Ovakvi uvjeti ne predstavljaju profitabilnu priliku za hrvatske poduzetnike. Ukoliko u budućnosti Starbucks odluči proširiti svoje poslovanje i na Hrvatsku, učinit će to putem licence zahtijevajući pritom ispunjenje uvjeta koji se tiču prednosti brendu i poduzetničkom duhu.

## Literatura

1. Alpeza, M., Erceg, A. (2013.). *Franšiza – najčešća pitanja i odgovori*. Zagreb: CEPOR Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
2. Alpeza, M., Perić, J., Šoltić, A., (2012.). *The Role of Creativity and Innovation in Implementation of Franchising Business Model in Croatia*. Maribor, Slovenija. Dostupno na: [http://www.cepor.hr/PODIM\\_2012\\_Alpeza\\_Peric\\_Soltic\\_FINAL.pdf](http://www.cepor.hr/PODIM_2012_Alpeza_Peric_Soltic_FINAL.pdf), pristupljeno 4.5.2023.
3. Bedeković, V. (2016) *Uvod u poduzetništvo*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici. *biznisa*, 3, 38-51
4. Boroian, D.D., Callaway, L.P. (2008.). *Franchising Your Business – An Owner’s Guide to Franchising As A Growth Option*, SAD: Francorp Publication.
5. Dougan, A. (1998) *Franchising 101 – The Complete Guide to Evaluating, Buying and Growing your Franchise Business*. Dearborn, SAD.
6. Đorđević, M., Đorđević, A. (2011) *Strategije internacionalizacije preduzeća*. Škola
7. Erceg, A. (2017) *Franšiza*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
8. Erceg, A. (2018) *Franchising in Eastern Europe*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
9. Kukec, Lj., Kukić K., Ćorić, G. (2017) *Uloga franšiznih udruga u razvoju franšiznog sektora : usporedba europskih iskustava // Obrazovanje za poduzetništvo*. E4Eo, 7 1; 143-161
10. Lovrić, P. (2003) *Vodič kroz poduzetništvo*. Zagreb: Hrvatska udruga za franšize i poslovna partnerstva.
11. Mahaček, D., i Martinko Lihtar, M. (2013). *Ulaganje u poslovanje putem franšize*. *Ekonomski vjesnik*, XXVI(2), str. 598-609. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116459> , pristupljeno 25.04.2023.
12. Mlikotin-Tomić, D. (2004) *Ugovor o franšizingu – instrument sigurnog uspjeha ili promašaja*. *Računovodstvo, revizija i financije*, 14 (6), 128-137.
13. Oberman Peterka, S., Delić, A. & Erceg, A. (2016) *Pokretanje poduzetničkog pothvata (s naglaskom na kupovinu franšize)*. *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima*. Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, str. 29-49.
14. Rogers, P. C., Fairbourne, J., Wolcott, R. C. (2011) *The Diffusion of Innovations in Emerging Economies through Microfranchising*. Greanleaf Publishing, Sheffield, UK.

15. Seid, M. (2017) Franchise management for dummies. Impresum: Hoboken : John Wiley & Sons, Inc.
16. Stanworth, J. (1991) "Franchising and the Franchise Relationship", International Journal of Retail Distribution and Consumer Research, 1 (2), 175-199
17. Stanworth, J., Purdy, D. (2002) Franchising Your Business", Lloyds TSB IFRC, Engleska: 148

#### Web Izvori

1. Alderman, L. (2012) In Europe, Starbucks Adjusts to a Cafe Culture. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2012/03/31/business/starbucks-tailors-its-experience-to-fittoeuropeantastes.html#:~:text=Europe's%20debt%20crisis%20and%20sluggish,a%20variety%20of%20European%20tastes>, pristupljeno 15.4.2023.
2. Barnard, I. (2021) Starbucks Marketing Startegy. Dostupno na: <https://www.marketingstrategy.com/marketing-strategy-studies/starbucks-marketing-strategy-its-genius/>, pristupljeno 15.4.2023.
3. Brooks, E. (2022) Who's drinking all the Starbucks? Dostupno na: <https://www.stuff.co.nz/life-style/food-drink/129174964/whos-drinking-all-the-starbucks>, pristupljeno 25.5.2023.
4. Chang, H. (2019) Starbucks in the World. Dostupno na: <https://sciendo.com/article/10.2478/hjbpa-2019-0031>, pristupljeno 2.6.2023.
5. Cipan, V. (2023) Usporedba Slovenije, Hrvatske i Zapadnog Balkana u 2023. Dostupno na: <https://viborc.com/hr/usporedba-slovenija-hrvatske-zapadni-balkan-2023-ekonomija-politika/>, pristupljeno 5.6.2023.
6. Farr, S. (2017) Starbucks: The Early Years. Dostupno na: <https://www.historylink.org/File/20292>, pristupljeno 25.4.2023.
7. Franck d.d. (2021) Istraživanje. Dostupno na: <https://www.franck.eu/hr/novosti/istrazivanje-pokazalo-41-gradana-su-spavaci-a-vecina-njih-ne-propusta-prvu-jutarnju-kavu/>, pristupljeno 17.4.2023.
8. Global Assets (2021) Starbucks Form. Dostupno na: <https://globalassets.starbucks.com/assets/a337b14462c44ee98c1aef01ca6a4b48.pdf>, pristupljeno 5.4.2023.
9. GuruFocus (2022) Starbucks: Financial Strength. Dostupno na: [https://www.gurufocus.com/term/rank\\_balancesheet/SBUX/Financial-](https://www.gurufocus.com/term/rank_balancesheet/SBUX/Financial-)

[Strength/SBUX#:~:text=Starbucks%20has%20the%20Financial%20Strength,Interest%20Coverage%20\(current%20year\)](#), pristupljeno 19.4.2023.

10. Haddon, H. (2022) Starbucks Is Rethinking Almost Everything, Including How to Make Frappuccinos. Dostupno na: <https://www.wsj.com/articles/starbucks-howard-schultz-change-frappuccinos-11661888871>, pristupljeno 17.5.2023.
11. Huffman, M. (2020) Starbucks is closing 400 stores in the next 18 months. Dostupno na: <https://www.consumeraffairs.com/news/starbucks-is-closing-400-stores-in-the-next-18-months-061120.html>, pristupljeno 4.5.2023.
12. Jacobs, H. (2018) See inside the world's largest Starbucks, where 'coffee is theater' and the line is always down the block. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/starbucks-reserve-roastery-shanghai-china-is-worlds-biggest-2018-4>, pristupljeno 1.5.2023.
13. Jargon, J. (2019) Starbucks is closing 400 stores in the next 18 months. Dostupno na: <https://www.wsj.com/articles/starbucks-ceo-kevin-johnson-reins-in-predecessors-ambitions-im-not-howard-11546857001>, pristupljeno 1.6.2023.
14. Jones, M. (2019) History and Background of Starbucks. Dostupno na: <https://www.mbaknol.com/business-history/history-and-background-of-starbucks/>, pristupljeno 20.4.2023.
15. Libava, J. (2020) The history of franchising as we know it. Dostupno na: <https://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/>, pristupljeno 11.5.2023.
16. Marrow, A. (2022) Russian duo hail Stars Coffee as successor brand to Starbucks. Dostupno na: <https://www.reuters.com/world/europe/restaurateur-rapper-duo-reopen-former-starbucks-coffee-shops-russia-2022-08-18/>, pristupljeno 1.6.2023.
17. Mearian, L. (2019) From coffee bean to cup: Starbucks brews a blockchain-based supply chain with Microsoft. Dostupno na: <https://www.computerworld.com/article/3393211/from-coffee-bean-to-cup-starbucks-brews-a-blockchain-based-supply-chain-with-microsoft.html>, pristupljeno 12.4.2023.
18. Nanos, J. (2012) The story of the Frapuccino . Dostupno na: <https://www.bostonmagazine.com/news/2012/12/07/frappuccino-history/>, pristupljeno 30.4.2023.
19. Peiper, H. (2018) Howard Schultz and Starbucks. Dostupno na: <https://stories.starbucks.com/stories/2018/howard-schultz-and-starbucks-25-moments-to-remember/>, pristupljeno 7.4.2023.

20. Wailes, N. (2008) Taste of defeat for the mugs from Starbucks. Dostupno na: <https://www.smh.com.au/national/taste-of-defeat-for-the-mugs-from-starbucks-20080731-gdsodp.html>, pristupljeno 17.4.2023.

#### Popis grafova

Graf 1 Europske zemlje sa najvećim brojem Starbucks poslovnica ..... 25

#### Popis slika

Slika 1 Proces kupovine franšize..... 13

Slika 2 Udio franšiza u Republici Hrvatskoj prema industrijama.....	17
---	----

#### Popis tablica

Tablica 1 Prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja za uključene strane.....	10
Tablica 2 Kretanje financijskih pokazatelja Starbucksa .....	22