Franšizni poslovni model i njegov utjecaj na strategije rasta poduzetnika

Erceg, Aleksandar

Doctoral thesis / Disertacija

2012

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:145:768104

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA

EKONOMSKI FAKULTET

OSIJEK

Mr. sc. Aleksandar Erceg

FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I NJEGOV UTJECAJ NA STRATEGIJE RASTA PODUZETNIKA

Doktorska disertacija

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

OSIJEK, 2012.

Mojim roditeljima

SADRŽAJ

PREDGOVOR 1
SAŽETAK 2
1. UVOD 4
1.1. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA 4
1.2. PREGLED LITERATURE 6
1.3. STRUKTURA RADA 9
1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA 10
2. PODUZETNIČKA AKTIVNOST I METODE RASTA 15
2.1. PODUZETNIČKA AKTIVNOST 15
2.2. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I PODUZETNIŠTVO 21
2.3. INOVATIVNOST 25
2.4. RAST 32
2.4.1. ŽIVOTNI CIKLUS FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 37
2.5. METODE RASTA 38
2.5.1. INTERNI RAST 41
2.5.2. EKSTERNI RAST 42
2.5.2.1. LICENCA 43
2.5.2.2. STRATEŠKI SAVEZI I ZAJEDNIČKO ULAGANJE 45
2.5.2.3. SPAJANJA I PREUZIMANJA 47
2.5.2.4. OVLAŠTENI DISTRIBUTERI I AGENTI 48
2.6. KRITIČKI OSVRT NA PODUZETNIČKU AKTIVNOST I FRANŠIZNO POSLOVANJE 51
3. RAZVOJ I KARAKTERISTIKE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 54
3.1. DEFINICIJA FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 54
3.2. RAZVOJ FRANŠIZNOG POSLOVANJA 56
3.2.1. POVIJEST FRANŠIZNOG POSLOVANJA 56
3.2.2. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL DANAS 59
3.3. VRSTE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 60
3.3.1. FRANŠIZA POSLOVNOG FORMATA 67
3.4. SUDIONICI FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 68
3.5. ODNOSI UNUTAR FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 69

3.6. PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 73
3.6.1. PREDNOSTI I NEDOSTACI ZA DAVATELJA FRANŠIZE 73
3.6.3. PREDNOSTI I NEDOSTACI ZA PRIMATELJA FRANŠIZE 75
3.7. UTJECAJ FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA NA EKONOMIJU 77
3.8. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL U HRVATSKOJ 85
3.9. KRITIČKI OSVRT NA RAZVOJ I UTJECAJ FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 88
4. PRAVNA I EKONOMSKA PERSPEKTIVA FRANŠIZE 91
4.1. PRAVNA OSNOVA FRANŠIZNOG POSLOVANJA 91
4.1.1. UGOVOR O FRANŠIZI 94
4.1.2. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I HRVATSKO ZAKONODAVSTVO 97
4.2. TEORIJSKI OKVIR EKONOMSKE PERSPEKTIVE FRANŠIZE 99
4.2.1. TEORIJA OSKUDNOSTI RESURSA 100
4.2.2. AGENCIJSKA TEORIJA 103
4.2.3. SINTEZA AGENCIJSKE I TEORIJE NEDOSTATKA RESURSA 108
4.2.4. TEORIJA PLURALNE ORGANIZACIJSKE FORME 112
4.3. NOVI TEORIJSKI PRISTUPI FRANŠIZNOM POSLOVNOM MODELU 113
4.3.1. INSTITUCIONALNA TEORIJA 114
4.3.2. TEORIJA VIŠIH RAZINA MENADŽMENTA I TEORIJA DISTINKTIVNIH KOMPETENCIJA 115
4.4. NOVI SMJEROVI U ISTRAŽIVANJU FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 116
4.5. SINTEZA PRAVNE I EKONOMSKE PERSPEKTIVE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 118
5. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL 122
5.1. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL KAO METODA ULASKA U PODUZETNIŠTVO 122
5.2. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I OSTALI POSLOVNI MODELI 128
5.2.1. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I DAVANJE LICENCE 132
5.2.2. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I OVLAŠTENI DISTRIBUTER/OVLAŠTENI AGENT 133
5.2.3. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I ZAJEDNIČKO ULAGANJE 135
5.2.4. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I PARTNERSTVO 135
5.3. POKRETANJE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 136

5.3.1. FRANŠIZNA INICIJACIJA 136
5.3.2. PROJEKTIRANJE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 140
5.3.3. ODABIR POTENCIJALNOG PRIMATELJA FRANŠIZE I PRODAJA FRANŠIZE 145
5.3.4. KLJUČNE POLITIKE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 150
5.3.5. POTPORA I POMOĆ PRIMATELJIMA FRANŠIZA 151
5.3.6. FRANŠIZNE PRISTOJBE I DOKUMENTACIJA 153
5.3.7. ŠIRENJE IZVAN GRANICA – MEĐUNARODNA FRANŠIZA 156
5.4. PREPREKE UPOTREBI FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 158
5.5. KRITIČKI OSVRT NA POKRETANJE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 163
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UPORABE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA U HRVATSKOJ 166
6.1. CILJ I DIZAJN EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 166
6.2. CILJANA POPULACIJA I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA 168
6.3. STATISTIČKE PROCEDURE ZA ANALIZU PODATAKA 171
6.4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISPITIVANJA 171
6.5. TESTIRANJE HIPOTEZA 186
6.6. OSVRT NA EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE I TESTIRANJE HIPOTEZA 194
7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I SMJERNICE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA 196
7.1. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 196
7.2. PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA I AKTIVNOSTI 200
7.2.1. DOPRINOS DISERTACIJE 201
7.2.2. OGRANIČENJA DOKTORSKE DISERTACIJE 204
7.2.3. PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA 204
7.2.4. PREPORUKE ZA DALJNJE AKTIVNOSTI 206
LITERATURA 212
POPIS TABLICA 233
POPIS SLIKA 235
POPIS GRAFOVA 237
PRILOZI 238

PREDGOVOR

Prije završetka Poslijediplomskog studija Poduzetništvo u Osijeku, moja svijest o franšiznom poslovanju svodila se na poznavanje glavnog primjera franšiznog poslovnog modela u svijetu – tvrtke McDonalds. U proljeće 2002. godine pohađao sam seminar „Franchising from A to Z“ koji je organizirao The Franchise Center at University of Texas, El Paso, na koji sam otišao zahvaljujući preporuci prof. dr. sc. Slavice Singer na čemu joj ovom prilikom zahvaljujem. Upravo je tim seminarom, suradnjom koja je uslijedila s predstavnicima The Franchise Center iz El Pasa i, u konačnici, kupljenom franšizom za pokretanje Centra za franšizu u Osijeku, krenula moja usmjerenost franšiznom poslovnom modelu.

Višegodišnja suradnja s davateljima i potencijalnim davateljima franšize, primateljima i potencijalnim primateljima franšize u Hrvatskoj i susjednim zemljama, ukazala je na potrebu sagledavanja stanja korištenja franšiznim poslovnim modelom i to ponajprije u Republici Hrvatskoj. Franšizni poslovni model i utjecaj na rast poduzetnika kao tema doktorske disertacije rezultat je mog dugogodišnjeg rada kao konzultanta u Centru za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku i predavača na Poslijediplomskom studiju Poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

Tijekom rada na doktorskoj disertaciji imao sam veliku pomoć brojnih suradnika na Ekonomskom fakultetu, davatelja franšize u Hrvatskoj, koji su uvijek imali nekoliko minuta za pitanja o njihovim franšiznim sistemima, primatelja franšize koji su bili spremni na razgovor i ukazivanje svojih razloga zašto franšiza, a ne nešto drugo, te predsjednice Hrvatske udruge za franšizno poslovanje Ljiljane Kukec.

Ove disertacije ne bi bilo bez velike pomoći mentorice, prof. dr. sc. Sanje Pfeifer, koja je svojim savjetima i mentorstvom pridonijela izgledu i sadržaju disertacije, te Sunčice, Mirele i Julije koje su mi pomagale i motivirale me kada je bilo najpotrebnije. Velika hvala Martini na pomoći oko statističke obrade podataka istraživanja. Hvala mom prijatelju i dijelu predavačkog tima, Pepi, za sve rasprave o doktorskoj disertaciji.

Konačno, najveća zahvala ide mojoj supruzi Biljani Činčurak Erceg koja me je „trpjela“ tijekom rada te pomagala svojim savjetima na nekim dijelovima doktorske disertacije.

SAŽETAK

Doktorska disertacija obuhvaća tematiku franšiznog poslovanja kao sve važnijeg, ali još uvijek nedovoljno istraženog segmenta poduzetništva. Disertacija nastoji odgovoriti na pitanje je li franšizni poslovni model bolja i sigurnija metoda rasta za poduzetnike te s kojim se ograničenjima (internim i eksternim) poduzetnici suočavaju prilikom odabira franšiznog poslovnog modela kao metode rasta?

Ekonomski utjecaj franšiznog poslovnog modela očituje se kroz output i stvaranje novih poslova, povećanje porezne osnovice, ekonomsku modernizaciju, razvoj malog i srednjeg poduzetništva te stjecanje novih dinamičkih vještina i sposobnosti. Na korištenje franšiznim poslovnim modelom utječu čimbenici iz okoline i unutarnji čimbenici. Franšizni poslovni model pokretač je zapošljavanja i daljnjeg razvoja poduzetništva te ga određuje način uspješnog odvijanja poslovanja i optimalan broj zaposlenih kod primatelja.

Franšizni poslovni model do sada se istraživao na osnovi dviju osnovnih teorija, no u novije vrijeme promatra se u okviru nekoliko novih teorija. Upravo raznolikost novih pravaca koji se mogu primijeniti u istraživanju franšiznog poslovnog modela ukazuje na daljnju potrebu istraživanja franšiznog poslovnog modela s postavljanjem novih pitanja i istraživačkih implikacija. U dosadašnjim istraživanjima franšiznog poslovnog modela nije dobiven konačan odgovor na to je li franšizni poslovni model tip poduzetništva pa bi buduća istraživanja trebala uzeti u obzir koncept prepoznavanja prilika, rizika, organizacijske veličine, faze organizacijskog razvoja i autonomije organizacije.

Provedenim empirijskim istraživanjem davatelja franšize utvrđen je njihov odnos prema procesu inovativnosti unutar franšiznih sistema, odnos očekivanja koja su imali od franšiznog poslovnog modela i ostvarenja tih očekivanja te su identificirana ograničenja koja davatelji franšize susreću tijekom upotrebe franšize. Istraživanje je potvrdilo postavljene hipoteze o utjecaju franšiznog poslovnog modela na razvijanje i osnaživanje poduzetničkih kapaciteta na mikro, mezzo i makrorazini. Poduzetnici, davatelji franšize, koriste se franšiznim poslovnim modelom kako bi ostvarili brži rast uz manje rizika i investicija nego što bi to bilo u slučaju korištenja nekim drugim poslovnim modelom rasta. Korištenjem franšiznim poslovnim modelom tvrtke davatelji franšize ostvaruju povećanje prihoda i imaju veći broj i veću disperziju lokacija, što pridonosi povećanju zapošljavanja. Interne karakteristike poslovnog subjekta te eksterne karakteristike okoline utječu na odluke o pokretanju franšiznog poslovnog modela te na učestalost, vrstu i učinkovitost franšiznog poslovnog modela.

Predložena su i daljnja istraživanja franšiznog poslovnog modela u cilju boljeg objašnjenja upotrebe i djelovanja franšiznog poslovanja na gospodarstvo Hrvatske. Dane su preporuke kojima bi se trebalo utjecati na povećanje upotrebe franšiznog poslovnog modela (osnaživanje nacionalne udruge, centri za franšizno poslovanje, fakulteti i sveučilišta, financijske institucije) u Hrvatskoj radi rješavanja prepreka na makro, mezzo i mikrorazini.

1. UVOD

U uvodnom poglavlju doktorske disertacije daje se pregled predmeta i cilja istraživanja te pregled literature koja je pridonijela izboru teme. Poglavlje prezentira strukturu doktorske disertacije i daje pregled metodologije istraživanja.

1.1. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA

Doktorska disertacija obuhvaća tematiku franšiznog poslovanja kao sve važnijeg, ali još uvijek nedovoljno istraženog segmenta poduzetništva. Franšizni poslovni model kompleksan je ekonomsko-pravni odnos dvaju nezavisnih poslovnih subjekata. Moguće ga je promatrati kao:

- alternativu formalnoj integraciji proizvodnih i distributivnih aktivnosti i metodu rasta poslovnih subjekata;
- metodu rasta, točnije metodu geografskog širenja tržišta;
- oblik ulaska u poduzetničke aktivnosti pokretanjem poslovnog pothvata ili samozapošljavanjem radno aktivne populacije koja traži alternativne mogućnosti ulaska u svijet zaposlenih;
- organizacijsku formu distribucije ili financiranja.

Franšizno poslovanje je tijekom 20. stoljeća u razvijenim zemljama imalo znatan udio u ukupnom prometu roba i usluga te je kao takvo bilo od velike koristi pri rastu i razvoju poduzetnika. Značajno pridonosi rastu zaposlenosti i gospodarskih performansi. U Hrvatskoj upotreba franšiznog poslovnog modela dobiva sljedbenike, no početni entuzijazam je u opadanju, a do izražaja dolazi odsutnost i neizgrađenost infrastrukturnih ili regulatornih uvjeta za promociju ili razvoj franšiznog poslovanja, ali i nepripremljenost i nerealnost poduzetnika u očekivanjima te efektivnom upravljanju ovakvim oblikom rasta.

Važnost istraživanja franšiznog poslovanja očituje se u gospodarskim pokazateljima. U razvijenim zemljama franšizni poslovni model sve je zastupljeniji i ima sve veći udjel u ekonomskim performansama na nacionalnoj razini. Istraživanje PriceWatehouseCoopers (2004.) pokazalo je kako se u SAD-u franšiznim poslovanjem koristi oko 2500 poslovnih subjekata koji generiraju ukupno 18 milijuna radnih mjesta, što čini oko 14% od ukupno

zaposlenih u privatnom sektoru SAD-a. U Europi (European Franchise Federation, 2010.) postoji oko 3500 franšiznih sistema koji zapošljavaju oko 1,5 milijuna ljudi i ostvaruju prihod od oko 125 milijardi eura godišnje. Prema pokazateljima Hrvatske udruge za franšizu, popularnost franšize raste i u Hrvatskoj, gdje je 2011. godine zabilježeno oko 170 davatelja franšiza. Hrvatska je prema broju davatelja franšiza na trećem mjestu u grupi tranzicijskih zemalja te zaostaje za Mađarskom i Poljskom, gdje je broj davatelja franšiza gotovo dvostruko veći. Unatoč rastu popularnosti franšiznog poslovnog modela, u Hrvatskoj je taj model rasta poduzetnika relativno slabo zastupljen i istražen te postoji velik prostor za razvoj i usavršavanje načina implementacije franšiznog poslovanja. Naglasak u radu stavljen je na istraživanje franšiznog poslovnog modela kao metode rasta poduzetnika koji se nalazi pred donošenjem odluke „na koji način rasti“, odnosno kojim se poslovnim modelom koristiti za rast.

Odabirom ove teme za doktorsku disertaciju popunjava se jaz između teorijske razrađenosti koncepta franšiznog poslovanja i operacionalizacije, odnosno implementacije koncepta franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Povećanje razumijevanja franšiznog poslovanja analizom važnosti i utjecaja franšiznog koncepta na makro, mezzo ili mikro razini, usporedba franšiznih trendova u Hrvatskoj s trendovima u svijetu, sinteza korisnih učinaka i ocjena ograničenja u implementaciji franšiznog poslovanja u Hrvatskoj - neki su od ciljeva ovog rada. Svrha doktorske disertacije i istraživanja unutar nje jest sistematizirati saznanja u vezi s utjecajem, odnosno značajem franšiznog poslovanja za poduzetnike.

Doktorska disertacija ima sljedeće ciljeve:

- kritički ocijeniti stupanj teorijske razrađenosti franšiznog poslovanja te sistematizirati trendove u razvoju i implementaciji franšiznog poslovanja,
- analizirati očekivanja, stvarne performanse i utjecaj franšiznog poslovnog modela na poduzetnikovu konkurentnost, financijski rezultat, geografsku disperziju itd.,
- testirati utjecaj i odnose pojedinih čimbenika i determinanti franšiznog poslovanja u Hrvatskoj te ocijeniti stupanj implementiranosti franšiznog poslovanja kao atraktivne metode rasta, odnosno identificirati ključna ograničenja implementacije.

Na osnovi izloženih predmeta i ciljeva istraživanja moguće je postaviti tri temeljne hipoteze koje će se ovdje razraditi.

- Glavna hipoteza: franšizno poslovanje u znatnoj mjeri utječe na razvijanje i osnaživanje poduzetničkih kapaciteta na mikro, mezzo i makrorazini. Poduzetnici davatelji franšize koriste se franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta kojom se rast ostvaruje brže

i uz manje rizike ili investicije.

- Pomoćna hipoteza: implementacija franšiznog poslovnog modela pozitivno je povezana s rastom zapošljavanja, geografskom disperzijom lokacija i financijskim rezultatom poduzetnika/poslovnog subjekta.
- Pomoćna hipoteza: specifične interne karakteristike poslovnog subjekta te eksterne karakteristike okoline (posebice institucionalne i obrazovne potpore franšiznom poslovnom modelu) imaju specifičan utjecaj na učestalost, vrstu i performanse franšiznog poslovnog modela.

Znanstveni doprinos disertacije temelji se na sljedećem:

- usporedbi i kritičkoj analizi teorijskih pretpostavki i znanstvene utemeljenosti franšiznog poslovnog modela;
- vrednovanju utjecaja franšiznog poslovanja na poslovni rezultat i rast poslovnog subjekta, poduzetništva ili gospodarstva općenito;
- empirijskom testiranju pretpostavki i determinanti vezanih uz proces implementacije franšiznog poslovnog modela;
- identifikaciji slabosti i sugeriranju prijedloga za unapređenje franšiznog poslovnog koncepta u poslovnoj praksi poduzetnika.

Tema istraživanja važna je i za stvaranje baze empirijskih rezultata koja bi omogućila longitudinalne analize u definiranom području istraživanja.

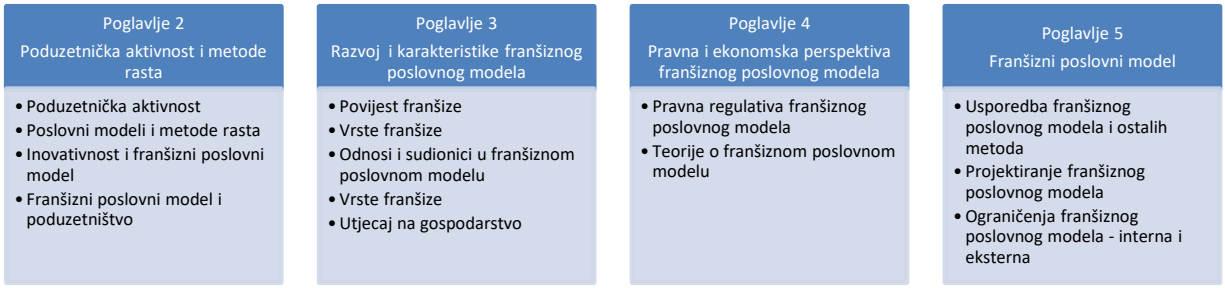
Doktorska disertacija će, prema tome, nastojati odgovoriti na pitanje**: je li franšizni poslovni model bolja i sigurnija metoda rasta za poduzetnike te s kojim se ograničenjima (internim i eksternim) poduzetnici suočavaju prilikom odabira franšiznog poslovnog modela kao metode rasta?**

1.2. PREGLED LITERATURE

Pregled literature u istraživačkom radu dio je koji prikazuje dosadašnje spoznaje i važne teorije iz područja kojim se istraživanje i rad bave, što omogućava bolje razumijevanje problematike, ali i ispituje kvalitetu istraživanja i doprinosa kandidata kao budućeg neovisnog istraživača (Fitt, Walker i Leary, 2009.).

Pregled literature može se definirati kao korištenje idejama u literaturi kako bi se opravdao određeni pristup temi i odabir metoda te demonstriranje kako istraživanje pridonosi nečemu novom (Hart, 1999.). Za kvalitetan pregled literature Hart (1999.) ističe da označava pravilnu širinu i dubinu, strogost i konzistenciju, jasnoću i kratkoću te učinkovitu analizu i sintezu. Dobar pregled literature treba imati sljedeće karakteristike: metodičku analizu i sintezu literature; osiguravanje osnove za predmet istraživanja; osiguravanje osnove za odabir metodologije istraživanja i demonstriranje da predloženo istraživanje nečim novim pridonosi cjelokupnoj znanosti ili znanju o određenom području (Levy i Ellis, 2006.). Jedan od glavnih razloga navođenja pregleda literature jest da istraživači pronađu ono što je već poznato o temi koju istražuju. Drugim riječima, pregled literature ili teorijski okvir dio je rada koji nudi „*dosadašnje spoznaje iz područja kojim se rad bavi i trebao bi uvesti čitatelja u problem rada.*“[1]

Slika 1. daje pregled područja literature koja će se razmatrati u nastavku rada.



SLIKA 1: PREGLED LITERATURE

Većina prethodnih istraživanja orijentirana je na monodisciplinarno proučavanje koncepta franšiznog poslovanja te se fokusira ili na pravne (ugovorne) značajke franšiznog koncepta ili, s druge strane, na ekonomske (efikasnost distribucije, efikasnost širenja, efikasnost korištenja resursima, efekti financiranja) značajke franšiznog koncepta. Česta su i istraživanja franšiznog poslovnog modela kao metode geografskog širenja, kao distribucijskog kanala, kao metode financiranja i načina organizacije. Najveći broj do sada provedenih

[1] Tkalec Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., (2010.) Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, MEP, Zagreb, str. 40

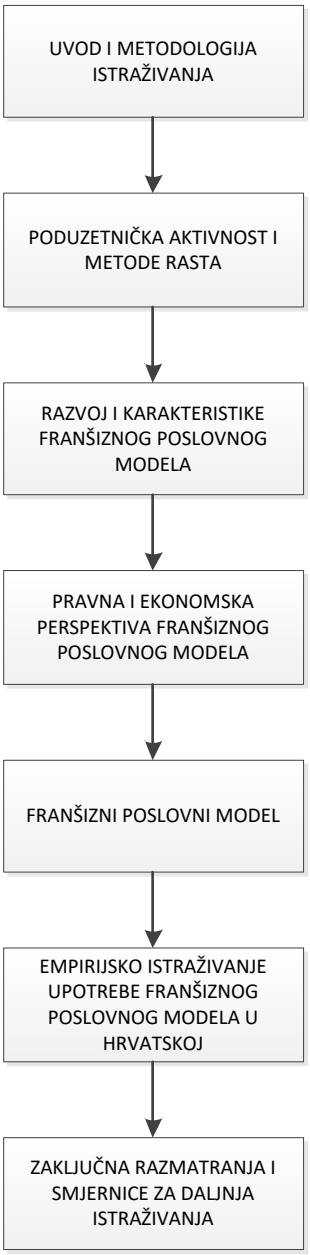
istraživanja napravljen je u zemljama razvijenog svijeta u kojima franšizno poslovanje ima stogodišnju tradiciju i zauzima znatan udjel u nacionalnoj ekonomiji. Referentni autori koji su se bavili izučavanjem franšiznog poslovnog modela su sljedeći:

- Tuunanen, M. Hoy, F., Torikka, J. Hyrsky, K., (2005.), Franchising as an Entrepreneurial Activity – A contemporary policy perspective, Economics and Management EMNet 2005. International Conference
- Stanworth A., Stanworth F., (2004.), Franchising as a Small Business Growth Strategy.
- Combs, J. G., Ketchen, F., (2003.), Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis.
- Combs, J. G., Michael, S. C., Castrogiovanni G. J., (2009.), Institutional Influences on the Choice of Organizational Form: The Case of Franchising.
- Watson, A., (2008.), Small Business Growth Through Franchising, Journal of Marketing Channels.
- Gillis, W., Castrogiovanni G. J., (2005.), The Franchising business model: an entrepreneurial growth alternative.
- Combs, J. G., Michael, S. C., Castrogiovanni, G. J., (2004.), Franchising A review and avenues to Greater Theoretical Diversity, Journal of Management
- Norton, S. W., (1988.), An Empirical Look At Franchising as an Organizational form
- Alon, I., Alpeza, M., Erceg, A., (2008.), Development of Franchising in the Emerging Market of Croatia

U referentnim istraživanjima o franšiznom poslovnom modelu mnoga su pitanja ostala neodgovorena. Uočen je nedostatak radova koji izučavaju teorijske pretpostavke poduzetničke perspektive franšiznog poslovanja. Postoji jaz između teorijske utemeljenosti i empirijske istraženosti pretpostavki franšiznog poslovanja u različitim fazama životnog ciklusa poduzetnika, odnosno u različitim institucionalnim ili kontekstualnim uvjetima (primjerice različitih djelatnosti ili različitih nacionalnih okvira). Posebice se to odnosi na Hrvatsku, gdje do sada nisu provedena značajnija istraživanja o korištenju franšiznim poslovnim konceptom kao metodom tržišne ekspanzije poduzetnika ili kao načinom ulaska u poduzetništvo.

1.3. STRUKTURA RADA

Struktura doktorske disertacije predstavljena je slikom 2.



SLIKA 2: STRUKTURA DOKTORSKE DISERTACIJE

U uvodnom poglavlju definiraju se ciljevi, predmet istraživanja, postavljaju se hipoteze, ukazuje na potrebu i važnost predmeta istraživanja, navodi informacijska osnova rada te obrazlažu znanstvene metode korištene u izradi disertacije.

U drugom poglavlju analizira se povezanost franšiznog poslovnog modela i

poduzetničkih aktivnosti. Sistematiziraju se saznanja o metodama rasta i tržišne ekspanzije. Poglavlje ukazuje na odnos franšiznog poslovnog modela i poduzetništva te daje mišljenje o tome smatra li se franšizni poslovni model poduzetništvom ili ne. Istražuje se utjecaj inovativnosti na franšizni poslovni model i odnos sudionika franšiznog poslovnog modela prema inovativnosti.

U trećem poglavlju daje se pregled razvoja franšiznog poslovnog modela i prikazuju suvremeni trendovi u franšiznom poslovanju. Definiraju se različite tipologije i klasifikacije franšiznog poslovnog modela te odnosi i sudionici franšiznog poslovanja. Uspoređuju se prednosti i nedostaci franšiznog poslovnog modela za uključene strane te gospodarski pokazatelji korištenja franšiznim poslovnim modelom u svijetu i u Hrvatskoj.

Četvrto poglavlje analizira pravnu i ekonomsku podlogu franšiznog poslovanja. Promatra se zakonska regulativa franšiznog poslovnog modela i ugovor o franšizi te daje analiza teorijskih pravaca koji se koriste za objašnjavanje i istraživanje franšiznog poslovnog modela.

U petom poglavlju promatra se proces projektiranja franšiznog poslovnog modela kao metode rasta te prednosti i nedostaci franšiznog poslovnog modela u usporedbi s ostalim potencijalnim metodama rasta za koje se poduzetnik može odlučiti.

U šestom poglavlju ispituje se zašto se poduzetnici odlučuju za franšizni poslovni model, na koji se način njime koriste i s kakvim efektima, kako percipiraju regulatorni okvir franšiznog poslovanja, kakvu pomoć imaju ili bi željeli imati od države i ostalih potpornih institucija, kome se mogu obratiti za pomoć (odvjetnici, banke, porezni savjetnici) pri pokretanju franšize, odnosno koje su prepreke u primjeni franšiznog poslovnog modela kao metode rasta. Ispituje se utjecaj franšiznog poslovnog modela na povećanje zaposlenosti, odnos prema inovativnosti unutar franšiznih sistema, odnos prema poduzetništvu te razlozi zašto su se davatelji franšize odlučili upravo za taj poslovni model za rast svoga poduzeća.

U zaključku se sustavno iznosi pregled spoznaja i rezultati znanstvenog istraživanja provedenog u okviru doktorske disertacije. Daju se preporuke i smjernice za daljnja istraživanja i aktivnosti vezane uz franšizni poslovni model.

1.4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija znanstvenog istraživanja može se definirati na različite načine, pri čemu je najjednostavnija definicija metodologije prema grčkim riječima *methodos* i *logos* koja

navodi da je to znanost o metodama znanstvenog istraživanja. [2] U širem smislu, metodologija je znanost o logičkim formama procesa spoznavanja i njihovoj primjeni u znanosti i znanstvenom istraživanju, odnosno metodologija je „*znanost o metodama koje se primjenjuju u znanstvenom istraživanju pri izlaganju rezultata takvih istraživanja.*“[3] Leedy i Ormrod definiraju metodologiju istraživanja kao „*općeniti pristup koji istraživač izvodi tijekom provođenja istraživačkog projekta.*“[4] Proces istraživanja je sistematski u definiranju ciljeva istraživanja, upravljanju podacima i prenošenju rezultata istraživanja unutar ustanovljenog okvira i u skladu s postojećim uputama. Ustanovljeni okvir istraživanja i upute za istraživanje daju istraživačima indikaciju o tome što uključiti u istraživanje, kako napraviti istraživanje i koje je zaključke moguće očekivati na osnovi prikupljenih podataka (Williams, 2007.).

Empirijskim istraživanjem rad analizira franšizni poslovni model i njegovu upotrebu u Hrvatskoj. Tvrtke davatelji franšize, franšiznim se poslovnim modelom koriste kao načinom širenja svoga poslovanja nakon što su standardizirale svoje poslovanje i nakon što su njihovi proizvodi i/ili usluge postali prepoznatljivi na tržištu te je moguće kopirati poslovanje drugog poslovnog subjekta. Franšizni poslovni model tek se počeo razvijati kao način širenja poslovanja u Hrvatskoj pa se tvrtke u primjeni franšiznog poslovnog modela suočavaju s vanjskim i unutarnjim ograničenjima. Istraživanjem je obuhvaćen odnos franšiznog poslovnog modela prema inovativnosti i prema poduzetništvu. Ta metoda rasta i širenja poslovanja ima velik utjecaj na gospodarstvo u zemljama razvijenog svijeta pa je napravljen statistički pregled korištenja franšiznim poslovnim modelom u mnogim državama svijeta.

Najčešća tri pristupa provođenju istraživanja su: kvantitativne, kvalitativne i mješovite metode istraživanja (Williams, 2007.). U empirijskom istraživanju doktorske disertacije korištena je kombinacija kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja. Korištenjem kombinacije metoda istraživanja omogućava se inkorporiranje, prikupljanje i analiza podataka iz kvantitativnih i kvalitativnih istraživačkih pristupa.

Cilj kvantitativne istraživačke metode je testiranje postavljenih hipoteza i kreiranje generalizirajućih rezultata.[5] Kvantitativnu istraživačku metodu karakterizira skupljanje

---

[2] Zelenika, R. (2000.), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, str. 310

[3] Enciklopedija Leksikografskog zavoda, (1968.), JLZ., Zagreb, svezak 4, str. 329

[4] Leedy, P., Ormrod, J., (2001.), Practical research: Planning and design, 7th ed., SAGE Publications, SAD, str. 14

[5] Marshall, M. N., (1996.), Sampling for Qualitative Research, Oxford University Press, Velika Britanija, str. 522

podataka koji se mogu brojčano analizirati i čiji se rezultati mogu prezentirati korištenjem statistike, tablica i grafova. Primjena kvantitativne metode istraživanja omogućava opsežnije istraživanje i veći broj ispitanika, što u konačnici rezultira većim stupnjem objektivnosti podataka. Williams navodi tri klasifikacije kvantitativne metode istraživanja:[6]

- opisnu,
- eksperimentalnu i
- komparativnu.

Za potrebe istraživanja u ovom radu koristila se opisna metoda koja uključuje anketno istraživanje kao temelj za identifikaciju određenog fenomena. Anketno istraživanje postupak je kojim se na temelju upitnika „*istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.*“[7] Koristi se za prikupljanje podataka od određene skupine (populacije) na temelju upitnika sastavljenog od otvorenih i/ili zatvorenih pitanja.

Kvalitativna metoda istraživanja po svojoj je logici i prirodi otvorena i njena je svrha dublji uvid i razumijevanje istraživačkog problema (Tkalac/Verčić, Sinčić/Ćorić i Pološki/ Vokić, 2010.). Kvalitativno istraživanje holistički je pristup koji uključuje otkriće i ono gradi svoje premise na induktivnom razmišljanju (Williams, 2007.). Snaga kvalitativnog istraživanja je u njegovoj sposobnosti da osigura kompleksan opis kako ljudi doživljavaju istraživačko pitanje. Kao dio znanstvenog istraživanja omogućava:[8]

- dobivanje odgovora na istraživačko pitanje,
- sistematsko korištenje prethodno definiranim procedurama za odgovaranje na pitanja,
- skupljanje dokaza,
- skupljanje informacija koje nisu unaprijed određene,
- skupljanje informacija koje su primjenjive i izvan neposrednih granica istraživanja.

---

[6] Williams, C., (2007.), Research Methods, Journal of Business & Economic Researh, Vol. 5 (3), str. 66 prema Leedy, P., Ormrod, J., (2001.), Practical research: Planning and design, 7th ed., SAGE Publications, SAD

[7] Zelenika, R., (2000.), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, str. 366

[8] FHI (2010.), Qualitative Research methods, A Data Collector's Field Guide – Module 1: Qualitative Research Methods Overview, http://www.fhi.org/NR/rdonlyres/etl7vogszehu5s4stpzb3tyqlpp7rojv4waq37elpbyei3tgmc4ty6dunbccfzxtaj2rvbaubzmz4f/overview1.pdf, (15. 09. 2012.)

Williams (2007.) dijeli kvantitativno istraživanje na pet područja: metoda slučaja (engl[9]. *case study*), etnografija, fenomenologija, *grounded theory* i analiza sadržaja. Pri traženju odgovora na istraživačko pitanje ove doktorske disertacije, a na temelju detaljno prikupljenih podataka (anketnim istraživanjem), koristila se i metoda dubinskog intervjua. Intervjui su jedan od najznačajnijih izvora informacija za istraživanje. Razlikujemo nekoliko oblika intervjua: otvoreni, fokusirani i strukturirani (anketa) (Tkalac/Verčić, Sinčić/Ćorić i Pološki/Vokić, 2010.). U ovom radu korištena je kombinacija otvorenog i fokusiranog intervjua. U otvorenom intervjuu ključne su osobe pitane za komentar o određenim događajima. One mogu predložiti rješenje ili osigurati uvid u događaje. One također mogu potvrditi dokaze dobivene iz drugih izvora. Istraživač mora izbjeći ovisnost o jednoj osobi koja se intervjuira i mora tražiti podatke iz drugih izvora kako bi potvrdio njihovu točnost. Fokusirani intervju koristi se u situaciji kada ispitivana osoba odgovara na set pitanja tijekom kratkog vremena. Ta se tehnika često primjenjuje za potvrđivanje podataka dobivenih iz drugih izvora. Pomoću metode intervjua analizirao se pristup uporabi franšiznog poslovnog modela kod davatelja franšize i kod primatelja franšize koji posluju na području Osijeka te se tražilo njihovo mišljenje vezano uz odnos franšiznog poslovanja i poduzetništva te odnos franšiznog poslovanja i inovativnosti.

U izradi doktorske disertacije primjenjivale su se znanstvene metode indukcije, dedukcije, analize, sinteze, usporedne i povijesne metode, posebno u prvim poglavljima koja se većim dijelom temelje na sekundarnim izvorima informacija, odnosno na postojećim referentnim radovima i empirijskim istraživanjima. U ispitivanju utjecaja i veza između franšiznog poslovnog modela, efekata poslovanja i determinanti implementacije korišteni su podaci prikupljeni primarnim istraživanjem, anketom provedenom na populaciji davatelja franšize u Republici Hrvatskoj.

Podaci dobiveni anketiranjem analizirani su metodama deskriptivne statističke analize. U okviru deskriptivne statističke analize kreirane su tablice križanja za koje se računao hi-kvadrat test te razina njegove značajnosti. Metodama deskriptivne statistike (tablice distribucije frekvencija, mjere centralne tendencije, mjere disperzije te tablice kontingencija s pripadajućim hi-kvadrat test pokazateljem) opisana su sva postavljena pitanja u upitniku. Podaci su analizirani metodama parametrijske i neparametrijske statistike, s ciljem identifikacije funkcionalnog odnosa varijabli.

[9] U radu će se koristiti kratica engl. za engleski

Ovo poglavlje daje pregled predloženog istraživanja zajedno s osnovom za istraživanje. Raspravlja o ciljevima istraživanja koja su vezana uz doktorsku disertaciju i o predmetu istraživanja. U pregledu literature uočen je nedostatak radova koji govore o teorijskim pretpostavkama poduzetničke perspektive franšiznog poslovanja, a to se posebice odnosi na Hrvatsku, gdje do sada nisu provedena značajnija istraživanja o korištenju franšiznim poslovnim konceptom kao metodom tržišne ekspanzije poduzetnika ili kao metodom ulaska u poduzetništvo. Poglavlje prikazuje strukturu doktorske disertacije i daje pregled metoda istraživanja kojima se koristilo u radu.

2. PODUZETNIČKA AKTIVNOST I METODE RASTA

Drugo poglavlje donosi pregled pojma poduzetničke aktivnosti i načine njegova mjerenja. U ovom poglavlju govorit ćemo o rastu tvrtki kao pokazatelju uspjeha i potrebnoj pripremi procesa rasta te o razlozima i upravljanju procesom rasta. Tijekom daljnje elaboracije prikazat ćemo metode rasta kojima se tvrtke mogu koristiti i ukazati na potencijalne razlike između internog i eksternog rasta. U poglavlju ćemo prikazati prednosti i nedostatke raznih potencijalnih metoda rasta koje poduzetnici mogu izabrati.

2.1. PODUZETNIČKA AKTIVNOST

„*Poduzetništvo predstavlja način razmišljanja, rasuđivanja i djelovanja koje je opsjednuto prilikama, holističko u pristupu i uravnoteženo u vođenju*."[10] Poduzetništvo se često smatra važnim stimulansom pozitivnih rezultata na razini tvrtke i društva (Ireland i Webb, 2007.). Ono rezultira kreiranjem, poboljšanjem, realizacijom i obnavljanjem vrijednosti za sve uključene u proces. Stevenson i Jarillo definiraju poduzetništvo kao „*proces u kojemu pojedinci – unutar organizacije ili samostalno - slijede prilike bez obzira na resurse koje u tom trenutku kontroliraju.*"[11] Drugi poduzetništvo vide kao umjetnost pretvaranja ideja u praksu (Barringer i Ireland, 2010.). Osnova poduzetničkog ponašanja je u identificiranju mogućnosti i pretvaranju korisnih ideja u praksu (Ireland i Webb, 2007.). Timmons i Spinelli navode da se „*poduzetništvo može, ali i ne mora, pojaviti u tvrtkama koje su nove i stare; velike i male; brzo i spororastuće, privatne, neprofitne, javne, na svim geografskim točkama, u svim fazama razvoja država, bez obzira na politiku*".[12]

U razvoju poduzetničkih aktivnosti veliku ulogu ima i postojanje poduzetničkog okruženja. Pod poduzetničkim okruženjem Gnyawali i Fogel smatraju „*kombinaciju čimbenika*

---

[10] Timmons, J. A., Spinelli, S., (2003.), New Venture Creation - Entrepreneurship for 21st Century, 6th edition, Irwin/McGraw-Hill, SAD, str. 47., prema istraživanjima na Babson College i Harvard Business School

[11] Stevenson, H. H., Jarillo, J. C., (1990.), A Paradigm for Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, Strategic Management Journal, Vol 11, str. 23

[12] Timmons, J. A., Spinelli, S., (2003.), New Venture Creation - Entrepreneurship for 21st Century, 6th edition, Irwin/McGraw-Hill, SAD, str. 47

koji imaju ulogu u razvoju poduzetništva".[13] Autori govore o kombinaciji čimbenika jer se prvo radi o cjelokupnim ekonomskim, političkim i socio-kulturnim čimbenicima koji utječu na sposobnost i spremnost ljudi na poduzimanje poduzetničkih aktivnosti, a drugo jer se odnosi na mogućnost pružanja potpore i pomoći za proces pokretanja tih aktivnosti. Krueger i Brazael (1994.) ističu važnost razvoja poduzetničkog potencijala jer se „*unatoč fokusiranju na potencijalnog poduzetnika, mora priznati kako se poduzetnička aktivnost ne pojavljuje u vakuumu... Okolina ne mora biti bogata poduzetnicima, ali mora imati potencijal za povećanje poduzetničke aktivnosti.*"[14]

Poduzetništvo ima velik značaj za ekonomski razvoj te je stoga važno pratiti i istraživati poduzetničku aktivnost u zemlji. De Castro i suradnici (2005.) zaključuju da je za mjerenje poduzetničke aktivnosti potrebno pratiti utjecaje koje poduzetnička okolina ima na poticanje poduzetništva. Važnu ulogu u mjerenju poduzetničke aktivnosti ima Global Entrepreneurship Monitor (GEM) koji prati međusobni utjecaj sila povezanih s poduzetničkom aktivnosti unutar jedne zemlje. GEM je najveći međunarodni projekt o poduzetništvu, pokrenut 1999. godine kao partnerstvo između London Business Schoola i Babson Collegea, u koji su tijekom 2011. godine bile uključene 54 države koje su činile 62% svjetskog stanovništva i 92% svjetskog bruto domaćeg proizvoda.[15] Trenutačno je to najveća studija poduzetničke dinamike u svijetu koja se provodi. GEM istražuje „*ulogu poduzetništva u rastu nacionalne ekonomije te otkriva nacionalne čimbenike i karakteristike koje su povezane s poduzetničkim aktivnostima*."[16] Glavni cilj projekta je praćenje i razvijanje indikatora kojima se mjeri poduzetnička aktivnost. GEM projekt svake godine rezultira objavljivanjem indikatora ukupne poduzetničke aktivnosti i poduzetničke okoline. Indikatori se objavljuju u obliku izvještaja globalnih rezultata (svih uključenih zemalja) te izvještaja analize nacionalne poduzetničke aktivnosti svake pojedine zemlje uključene u projekt. Projekt „*ispituje povezanost transfera znanja u gospodarstvo, raspoloživost financijske podrške razvoja novih poslovnih pothvata te razinu poreznih i*

---

[13] Gnyawali, D. R, Fogel, D. S., (1994.), Enviroment for Entreperenurship Development: Key Dimensions and Research Implications, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 18, str. 44

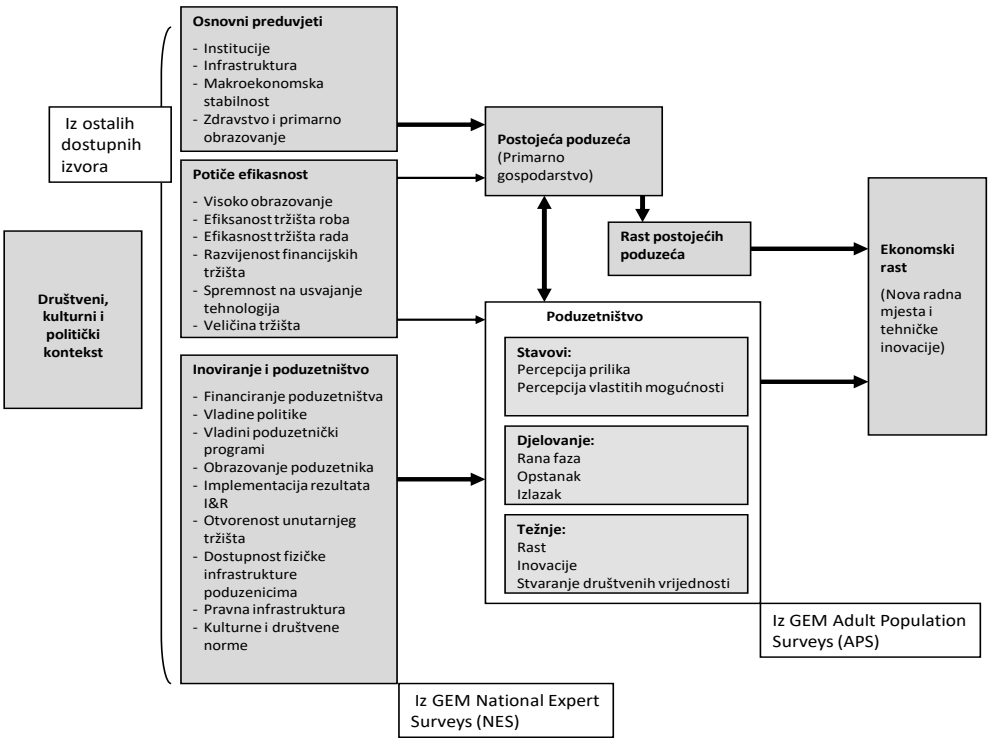
[14] Krueger, N. F., Brazael, D.V., (1994.) Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 18. (3), str. 92

[15] Singer, S., (2002.), Global Entrepreneurship Monitor Hrvatska – riječ voditelja, www.gemhrvatska.org, (19. 09. 2012.)

[16] Global Entrepreneurship Research Association (2012.), What is GEM?, www.gemconsortium.org/What-is-GEM, (19. 09. 2012.)

administrativnih opterećenja malih poduzeća.“[17] GEM istraživanje polazi od „*pretpostavke da nacionalni i ekonomski rast ovisi o razvojnom kapacitetu postojećeg gospodarstva, ali i o kapacitetu cjeline društva za inoviranje, anticipiranje promjena i njihovo korištenje za stvaranje prosperiteta na razini pojedinca i zemlje kao cjeline.* “[18]

U istraživanju GEM se koristi konceptualnim okvirom istraživanja koji promatra okvir makroekonomskih uvjeta i okvir poduzetničkih uvjeta o kojima ovisi sposobnost gospodarstva zemlje da ostvari napredak na razini zajednice i pojedinca. Poduzetnička aktivnost koja se promatra u projektu temelji se na pokretanju novih poslovnih pothvata koji se izražavaju TEA indeksom.



SLIKA 3: KONCEPTUALNI OKVIR GEM ISTRAŽIVANJA

Izvor**:** prilagođeno prema Kelley i suradnici (2011.), str. 4

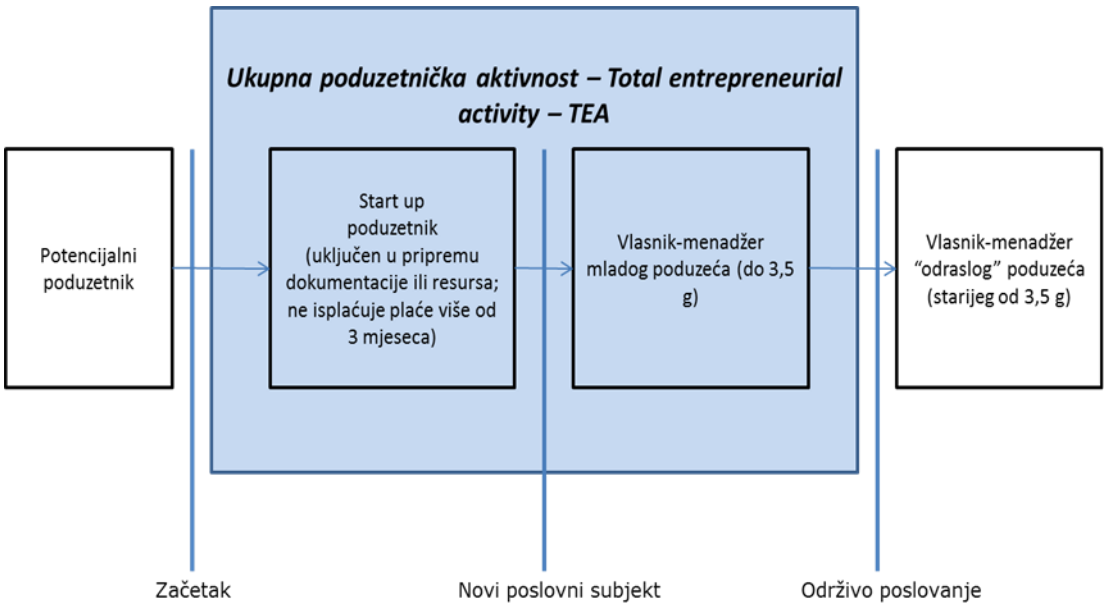
TEA[19] indeks ukazuje na postotak odrasle populacija u dobi između 18 i 64 godine koja

[17] Singer, S., (2002.), Global Entrepreneruship Monitor Hrvatska – riječ voditelja, www.gemhrvatska.org, (19. 09. 2012.)

[18] Singer, S., Šarlija, N., Borozan, Đ., Oberman Peterka, S., (2006.), Global Entrepenuship Monitor: Što čini Hrvatsku poduzetničkom zemljom? Rezultati GEM 2002.-2005. za Hrvatsku, CEPOR, Zagreb, str. 12

[19] TEA – kratica za eng. *Total Entrepreneurial Activity* – ukupna poduzetnička aktivnost

je uključena u poduzetničke aktivnosti. Indeks uključuje pojedince koji su aktivno uključeni u poslovanje ili su imali tvrtke, ali nisu isplatili plaće dulje od tri mjeseca. Ti se pojedinci zovu „poduzetnici početnici“ i oni su trenutačno na početku poduzetničkog puta. Kategorija „poduzetnika u ranoj fazi“ uključuje i nove vlasnike tvrtki, odnosno vlasnike menadžere tvrtki koji su isplatili osobni dohodak za više od tri mjeseca, ali ne više od 42 mjeseca. Indeks pokazuje rane faze poduzetničke aktivnosti koja je osobito pod utjecajem čimbenika iz okoline koji poduzetništvo podupiru ili ga ometaju. Populacija između 18 i 64 godine uključuje i pojedince vlasnike tvrtki koje posluju više od 42 mjeseca i oni se nazivaju „odrasli“ poduzetnici. (Slika 4)



SLIKA 4: PODUZETNIČKI PROCES I GEM OPERATIVNE DEFINICIJE

Izvor**:** prilagođeno prema Kelley i suradnici (2011.), str. 5

„*Opredjeljivanje za poduzetničku aktivnost može biti zbog uočene prilike (TEA prilika) ili silom prilike (TEA nužnost).*“[20] Ako TEA prilika dominira u usporedbi s TEA nužnost, povećava se poduzetnički kapacitet zemlje jer osobe koje postaju poduzetnici to čine zbog uočene prilike i više su orijentirane prema rastu poduzeća nego one koji postaju poduzetnici jer ih je situacija natjerala na to. Razlika u motiviranosti za poduzetničku aktivnost od iznimnog

[20] Singer, S., Šarlija, N., Borozan, Đ., Oberman Peterka, S., (2007.), Što Hrvatsku čini poduzetničkom zemljom? Rezultati GEM 2006. za Hrvatsku, CEPOR, Zagreb, str. 16

je značenja za donošenje vladinih politika i programa jer učinkovitost programa potpore može biti uspješna ako su oni dobro diferencirani i ciljani prema potrebama različitih segmenata poduzetničke aktivnosti. Socijalna, ekonomska ili kulturna okolina u određenoj zemlji ima značajan utjecaj na broj pojedinaca koji pokreću poduzetnički pothvat i osnivaju tvrtku. Motivacija pojedinca, znanje i vještine potrebne za poduzetništvo, imaju također značajnu ulogu pri odlučivanju za pokretanje poduzetničkog pothvata. GEM model ukazuje i na to da razina poduzetničke aktivnosti u svakoj zemlji ovisi i o poduzetničkom okruženju. Opis kvalitete poduzetničkog okruženja u GEM modelu dan je kroz okvir poduzetničkih i inovacijskih uvjeta.

GEM projekt klasificira sve zemlje sudionice prema stupnju ekonomskog razvoja na osnovi bruto nacionalnog prihoda po stanovniku i udjela izvoza primarnih proizvoda.[21] Od 2002. godine istraživanje poduzetničke aktivnosti preko GEM projekta provodi se i u Republici Hrvatskoj. Prema posljednjim objavljenim rezultatima GEM istraživanja[22], TEA indeks Republike Hrvatske bio je 7,3. Hrvatska je 2011. godine, prema Izvješću o globalnoj konkurentnosti[23], smještena na 76. mjesto od 142 zemlje, a prema GEM-u na 37. mjestu od 54 zemlje uključene u taj međunarodni projekt. Od 23 zemlje koje su sudjelovale u istraživanju i bile svrstane u grupu ekonomija zasnovanih na učinkovitosti, Hrvatska je zauzela 20. mjesto. Ostali indeksi u grupi kretali su se od 4,6 (Rusija) do 24,0 (Kina). Tijekom 2011. 5,3% odrasle populacije u Hrvatskoj počelo je s poduzetničkim aktivnostima (poduzetnici početnici), 2,1% imalo je svoje tvrtke ne više od 42 mjeseca, a 4,2% poslovalo je više od 42 mjeseca.

„*Poduzetnička okolina nije kompaktna cjelina i nije moguće mijenjati je jednom*

---

[21] U skladu s klasifikacijom Svjetskog ekonomskog foruma, u fazi zasnovanoj na prirodnim resursima dominira poljoprivreda vezana uz preživljavanje i vađenje ruda te se značajno oslanja na ljudske i prirodne resurse. Faza zasnovana na učinkovitosti praćena je industrijalizacijom i ima povećani oslonac na ekonomiju obujma pa su tu dominantnije kapitalno intenzivne organizacije. U fazi zasnovanoj na inovativnosti, tvrtke se sve više oslanjaju na znanje i imaju povećani tercijarni sektor – prema Kelly, J. D., Singer, S., Herrington, M., eds. (2012.), The Global Entrepreneurship Monitor 2011, Global Entrepreneurship Research Association, http://gemconsortium.org/docs/download/2409, (20. 09. 2012.), str. 37

[22] Kelly, J. D., Singer, S., Herrington, M., eds. (2012.), The Global Entrepreneurship Monitor 2011., Global Entrepreneurship Research Association, http://gemconsortium.org/docs/download/2409, (20. 09. 2012.), str. 10

[23] Nacionalno vijeće za konkurentnost, (2011.), www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=399&sec=2, (15. 07. 2012.)

politikom, jednim programom, jednom intervencijom.“[24] Važno je donošenje odluke o ulasku u poduzetničku aktivnost, no potrebno je znati kako uspješno voditi posao i dovesti ga u fazu odraslosti. Stoga je potrebna učinkovita izgradnja stimulirajuće poduzetničke okoline jer poduzetnici u svakoj fazi rasta imaju specifične potrebe. Potrebne su inicijative koje će identificirati, razviti ili motivirati potencijalne poduzetnike i kreirati potporu tim ljudima. Potrebni su programi koji će se usredotočiti na posebne potrebe ljudi koji ulaze u poduzetničko poslovanje i za poduzetnike koji imaju nove ili već postojeće tvrtke (Kelley i suradnici, 2012.).

Povećanje poduzetničke aktivnosti cilj je prijedloga koje daje GEM projekt. Preporuke se očituju u povećanju broja poduzetnika, povećanju stope odrastanja poduzetnika i povećanju stope pokretanja pothvata iz prilike koji su tehnološki sofisticirani i inovativni. Gotovo sve zemlje sudionice GEM projekta fokusirane su na „*rastuća poduzeća i raznim programima potiču inovativnost u primjeni tehnologije, razvoju proizvoda, organizacije.*“[25]

Potencijalni odgovor na preporuke GEM projekta korištenje je franšiznim poslovnim modelom. Postojeći poduzetnici koji se nalaze pred odlukom kako rasti, potencijalni su davatelji franšize jer je franšizni poslovni model jedna od metoda rasta kojom se mogu koristiti.

Poduzetnici koji trebaju pokrenuti poslovni pothvat moraju donijeti dvije odluke: prvo, hoće li ući u posao samostalno ili uz pomoć partnera i, drugo, hoće li kupiti postojeće i uhodano poslovanje ili će krenuti iz početka. Kao potencijalni odgovor javlja se franšizni poslovni model koji pruža ulazak u poduzetništvo osobama koje ne žele preuzeti sav rizik na sebe i koje smatraju da potvrđeni model poslovanja pruža veće šanse za uspjeh.

Dodatnim aktivnostima i nacionalnim politikama moguće je utjecati na povećanje broja poduzetnika koji će svoju poslovnu priliku vidjeti u otvaranju franšiznih lokacija, odnosno postati primatelji franšize. Povećanjem broja poduzetnika koji se odluče za kupnju franšize javlja se mogućnost povećavanja stope odrastanja poduzetnika, davatelja franšize. Konačno, korištenjem franšiznim poslovnim modelom kao načinom ulaska u poduzetništvo moguće je utjecati na rast samozapošljavanja (veći broj primatelja franšize – više zaposlenih) te općenito na rast broja zaposlenih u gospodarstvu.

---

[24] Singer, S., Šarlija, N., Borozan, Đ., Oberman Peterka, S., (2007.), Što Hrvatsku čini poduzetničkom zemljom? Rezultati GEM 2006. za Hrvatsku, CEPOR, Zagreb, str. 59

[25] Ibidem

2.2. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I PODUZETNIŠTVO

Franšizni poslovni model zanimljiva je tema za istraživanje poduzetništva zbog odnosa koji vladaju u njemu: davatelj franšize kao poduzetnik, primatelj franšize kao poduzetnik i franšizni odnos kao poduzetnički odnos.

No, u većini istraživanja o franšiznom poslovnom modelu gotovo uvijek jedno pitanje ostaje neodgovoreno: je li franšizni poslovni model tip poduzetništva ili ne? Za one koji se bave istraživanjem franšiznog poslovnog modela odgovor na to pitanje gotovo je uvijek „da“, dok su drugi vrlo skeptični prema tom odgovoru. Za neke je autore veza između franšiznog poslovanja i poduzetništva toliko prirodna da se često institucionalizira unutar sveučilišta pa se centri za franšizu nalaze unutar poduzetničkih centara ili instituta. Hoy i Shane (1998.) za kreiranje franšiznog sistema smatraju da predstavlja poduzetnički čin, a za druge franšizni poslovni model predstavlja antitezu inovacije i homogenizaciju komercijalne kulture te je odgovoran za nedostatak raznolikosti u prodajnom sektoru (Kaufmann i Dant, 1998.).

Michael (2003.) zaključuje kako je franšizni poslovni model istaknuti dio ekonomije i centralni fenomen u poduzetništvu. Prema njegovom mišljenju, poslovni ljudi predlažu franšizni poslovni model kao metodu kojom se poduzetnici mogu koristiti kako bi osigurali resurse za brz rast velikih lanaca.

Ketchen, Short i Combs (2011.) na pitanje je li franšizno poslovanje poduzetništvo daju tri moguća odgovora:

- franšiza je poduzetništvo – prema ovom odgovoru potrebno je obratiti više pozornosti na kreiranje i testiranje teorija o franšiznim odnosima i procesima;
- franšiza nije poduzetništvo – prema ovom odgovoru osobe koje se bave istraživanjem poduzetništva trebale bi potpuno ignorirati franšizni poslovni model;
- franšiza je možda poduzetništvo – prema ovom odgovoru franšizni poslovni model u nekim uvjetima potpada pod poduzetništvo, a u nekim uvjetima ne pa treba identificirati čimbenike koji određuju kada je franšizni poslovni model poduzetništvo, a kada to nije.

Hoy i Shane (1998.) razmatrali su istraživanja o poduzetništvu i pregledali sedam osnovnih istraživačkih pravaca te su ustanovili poveznice između poduzetništva i franšiznog poslovnog modela u području poduzetničkih inkubatora, poslovnog plana, investicijskih kriterija, čimbenika uspjeha, poduzetničkih prilika, korporacijske kulture i modela životnog ciklusa. Za svako od područja unutar poduzetništva moguće je pronaći područje unutar

franšiznog poslovnog modela koje može biti predmet istraživanja. Shane (2003.) tvrdi kako je franšizni poslovni model jedan od načina korištenja poduzetničkom prilikom te franšizno poslovanje smatra poduzetništvom. Kaufmann i Dant (1998.) kategorizirali su definicije o poduzetništvu na definicije koje:

- naglašavaju karakteristike osobina ili kvaliteta koje bi trebali imati poduzetnici,
- naglašavaju proces poduzetništva i njegov rezultat,
- fokusiraju se na aktivnosti kojima se poduzetnici bave.

Sukladno ovoj kategorizaciji definicije poduzetništva, Kaufmann i Dant (1998.) napravili su pregled odnosa definicija poduzetništva prema franšiznom poslovnom modelu te su nastojali prikazati primjenjivost tih definicija na primatelja i davatelja franšize. (Tablica 1)

TABLICA 1: DEFINICIJE PODUZETNIŠTVA I NJIHOVA PRIMJENJIVOST U FRANŠIZNOM POSLOVNOM MODELU

Definicije poduzetništva	Primjena na davatelja	Primjena na primatelja
Poduzetnik je osoba koja poduzima nesigurne investicije i posjeduje neuobičajeno nisku razinu averzije prema nesigurnosti (Knight, 1921.)	Da	Da
Poduzetnik uvodi novu kombinaciju čimbenika proizvodnje (zemlja i rad) koja, kada se kombinira s kreditom, razbija statički ekvilibrij cirkularnog toka ekonomskog života i podiže ga na novu razinu (Schumpeter, 1934.)	Da	Ne
Poduzetnici su lideri i značajno pridonose procesu kreativne destrukcije (Schumpeter, 1942.)	Da	Da
Poduzetništvo je svjesna aktivnost iniciranja, održavanja i razvijanja profitno orijentiranog posla (Cole, 1968.)	Da	Da
Poduzetnik je osoba koja posjeduje kvalitete preuzimanja rizika, liderstva, motivacije i sposobnosti rješavanja krize (Liebenstein, 1968.)	Da	Da
Poduzetnik poduzima jednu ili više od sljedećih aktivnosti: (1) povezuje različita tržišta; (2) zadovoljava ili nadmašuje tržišne nedostatke; (3) stvara i upravlja vremenski vezanim implicitnim ili eksplicitnim ugovornim odnosima i organizacijskim strukturama koje transformiraju inpute (Leibenstein, 1968.)	Da (1, 2, 3, 4)	Da (2, 4)
Poduzetništvo je kreiranje novih tvrtki (Gartner, 1985.)	Da (koncept)	Da (tržište)
Poduzetništvo osjeća profitne prilike i inicira aktivnosti kako bi zadovoljilo trenutačno neispunjene potrebe ili kako bi to napravilo učinkovitije nego što se to trenutačno radi (Kirzner, 1985.)	Da	Da
Poduzetništvo je kreiranje novih poslovnih pothvata (Low i MacMillan, 1988.)	Da (koncept)	Da (tržište)
Poduzetništvo je proces izvlačenja profita iz nove, jedinstvene i vrijedne kombinacije resursa u nesigurnoj i nejasnoj okolini (Amit, Glosten i Muller, 1993.)	Da	Da (nesigurno okruženje)
Poduzetnici su agenti koji imaju operativnu kontrolu nad organizacijom (Shane i Cable, 1997.)	Da (profit sistema / zajednička kontrola)	Da (profit lokacije / zajednička kontrola)

Izvor: prilagođeno prema Kaufmann, P.J., Dant, R.P., (1998.), str. 8

Vesper (1990.) franšizni poslovni model smatra glavnim strateškim oblikom konkurentske prednosti koja pomaže pri kreiranju novih tvrtki i time povećava poduzetničku aktivnost u postojećoj konkurenciji na tržištu bez posebnih inovacija. Slično njemu, Baumol (1986.) ističe da se poduzetnici mogu podijeliti u dvije grupe prema prirodi poslovne ideje na osnovi koje je tvrtka osnovana: inovativni poduzetnici i poduzetnici koji kopiraju. Tu je podjelu moguće prenijeti i na franšizni poslovni model pa možemo reći da su davatelji franšize poduzetnici koji inoviraju, a primatelji franšize poduzetnici koji kopiraju. U franšiznom poslovanju poslovni se koncept i sistem poslovanja koji već postoje i posluju kopiraju na novo tržište pa na taj način franšizni poslovni model pridonosi efikasnoj diseminaciji inovacija.

Schell (2007.) o vezi između poduzetništva i franšiznog poslovnog modela zaključuje kako vlasnici tvrtki, bez obzira na to jesu li one neovisne ili franšizne, svakodnevno moraju donositi poduzetničke odluke. „*Upravo je donošenje odluka dio paketa koji se zove vlasništvo nad tvrtkom.*“[26]

Za davatelja franšize smatra se da mogu odgovarati okviru onoga što se općenito prihvaća pod poduzetništvom. Potvrda za to je što na početku poslovnog pothvata poduzetnik ima kreativnu i katalističku ulogu u poticanju spajanja poslovnog koncepta, resursa, primatelja franšize i kupaca u sistem (Morrison, 2000.). Tijekom početne faze pothvata davatelji franšize vrlo su inovativni u povezivanju neophodnih dijelova u poduzetnički pothvat, posebice novog poslovnog koncepta koji ima značajan tržišni potencijal.

Na pitanje je li franšizni poslovni model poduzetništvo, Spinelli (2000.) ističe kako odgovor nije zasnovan samo na lingvistici. Centralno se pitanje odnosi na sposobnost franšize da stvori novu vrijednost. Kada se pokreće novi posao nema jamstva da će se stvoriti vrijednost. Povrat i rizik snage su koje ravnopravno kontroliraju poduzetnički proces. Stoga je potencijalni neuspjeh bilo kojeg započinjanja posla uravnotežen s mogućnošću ostvarivanja bogatstva. Tvrdnja da je franšiza poduzetnički pothvat, ima potporu u „*neprekidnom uspjehu poznatih franšiznih sistema, proliferacijom novih primatelja franšize i izvještajima o profitabilnosti davatelja franšize.*“[27]

---

[26] Schell, F., (2007.), Entrepreneurship and Franchising: Perfect Together, http://www.allbusiness.com, (13. 06. 2012.)

[27] Spinelli, S., (2000.), The Pitfalls and Potential of Franchising, u Birley, S., Muzyka, D., eds. (2000.), Mastering Entrepreneurship, Pearson Education Limited, Velika Britanija, str. 60

Ketchen, Short i Combs (2011.) su u svojem istraživanju između ostalog dobili odgovore prema kojima njihovi ispitanici (davatelji franšize) smatraju kako se izgradnja franšiznog sistema može promatrati kao poduzetnička strategija rasta tvrtke.

Davatelj franšize smatra se poduzetnikom, ali to se ne može reći za poduzetničke aktivnosti primatelja franšize (Falbe i suradnici, 1998.). No poduzetničke aktivnosti primatelja franšize mogu se ohrabriti upotrebom franšiznih vijeća, predlaganjem novih ideja na godišnjim sastancima franšiznog sistema te imenovanjem osobe zadužene za inovacije u sjedištu davatelja franšize.

Kao odgovor na pitanje o odnosu franšiznog poslovnog modela i poduzetništva, postavljeno na društvenoj poslovnoj mreži Linkedln[28], jedan od članova grupe Don DeSmith izjavio je sljedeće: „*Davatelji franšize definitivno su poduzetnici. Primatelji franšize mogu biti i mnogi jesu, no u određenim stupnjevima. Oni pristupaju franšizi jer davatelj osigurava dokazani sistem poslovanja. No, njihova razina poduzetništva (i njihovi ciljevi) imat će velik utjecaj na to koliko će rasti ili hoće li možda postati vlasnici nekoliko lokacija. Primatelji franšize s nekoliko lokacija mogu biti jednaki ili veći poduzetnici od samih davatelja franšize. Primatelji franšize koji rade sami u svojim tvrtkama vjerojatno su manji poduzetnici. Stoga se može reći da razina poduzetništva kod primatelja franšize varira.*“[29]

Kao potencijalnu potporu tvrdnjama kako franšizni poslovni model nije poduzetništvo Hoy, Stanworth i Purdy (1999.) vide u dva argumenta. Prvi postavlja pitanje je li franšizna struktura trajan i jedinstven oblik organizacije ili je faza korporativne evolucije. Drugi se odnosi na status primatelja franšize: je li on neovisni poduzetnik ili je kvazizaposlenik davatelja franšize. Za prvi argument moguće je reći da franšizni poslovni model nije organizacijski oblik *sui generis*[30] nego je moguća faza razvoja drugih tipova organizacije, i to posebice hijerarhijske raznolikosti. Drugi je argument moguće suprotstaviti činjenicom da nijedan vlasnik tvrtke, primatelj franšize ili drugi, nije potpuno neovisan. Svi ostali čimbenici koji se nalaze na tržištu (banke, druge tvrtke, vlade itd.) smanjuju stvarnu razinu neovisnosti poduzetnika. Primatelji franšize katkad zbog organizacije franšiznih sistema u kojima se nalaze imaju veću razinu autonomije nego nominalno neovisni poduzetnici.

---

[28] LinkedIn – društvena mreža poslovnih ljudi – www.linkedin.com

[29] Komentar Don DeSmitha ostavljen u grupi „IFA – International Franchise Association“ na Linkedin - http://www.linkedin.com, 19. 10. 2012.

[30] Sui generis – svoje vrste, svojih posebnih osobina, osobit, specifičan, neobičan prema Romac, A., (1992.), Rječnik latinskih pravnih izraza, Informator, Zagreb, str. 569.

Iako dosadašnja istraživanja franšiznog poslovnog modela nisu dala konačan odgovor na pitanje je li franšizni poslovni model oblik poduzetničke aktivnosti, većina autora koji se bave istraživanjem franšiznog poslovnog modela smatra da je franšizni poslovni model poduzetništvo. Poduzetništvo je moguće uočiti u franšiznom poslovnom modelu s dva stajališta (rasta i ulaska u poslovni pothvat) koja se međusobno dopunjavaju:

- franšizni poslovni model predstavlja metodu rasta i razvoja tvrtke davatelja franšize,
- franšizni poslovni model predstavlja način ulaska u poduzetništvo za primatelja franšize.

Svi autori koji se bave istraživanjem franšiznog poslovnog modela slažu se da je davatelj franšize poduzetnik. Najveće se rasprave vode oko poduzetničkog statusa primatelja franšize. Franšizni poslovni model odlikuje sve što odlikuje i poduzetništvo: prepoznavanje prilike, preuzimanje rizika u poslovanju i autonomija organizacije. Potencijalni primatelj franšize u trenutku kupnje franšize (pokretanja poduzetničkog pothvata) mora prepoznati poslovnu priliku, odnosno prepoznati potencijal koji pruža franšiza na njegovom tržištu. Kupnjom franšize primatelj preuzima rizik. Iako primatelj franšize kupuje u praksi dokazan poslovni sistem, rizik u poslovanju uvijek postoji i primatelj ga preuzima. Primatelj franšize neovisna je pravna osoba u odnosu na davatelja franšize i ima barem djelomičnu autonomiju. Stoga možemo reći da su i primatelji franšize poduzetnici jer „*biti poduzetnik jednostavno znači biti netko tko želi napraviti razliku u životu drugih ljudi*.“[31] Dodatna potvrda da su i primatelji franšize poduzetnici može se vidjeti po tome da poduzetnici traže promjenu, reagiraju na nju i iskorištavaju prilike. To je upravo ono što i primatelji franšize rade kupnjom franšize.

2.3. INOVATIVNOST

Inovativnost se smatra jednim od najznačajnijih čimbenika koji tvrtkama omogućava uspješno i konkurentno poslovanje. Schumpeter (1934.) inovativnost definira kao aktivnost ubacivanja novih komponenti ili mješavine komponenti u proizvodnju. Upravo je Schumpeter (1934.) ukazao na značaj koji inovativnost ima za uspješno poslovanje te je rekao kako je ona glavni pokretač ekonomskog razvoja. Inovativnost se smatra jednom od glavnih komponenti poduzetništva i ključnim elementom poslovnog uspjeha pa se sve veća važnost inovativnosti

[31] Branson, R., (2012.), What is your definition of entrepreneur? 30.10. 2012., http://www.linkedin.com/ , (01. 11. 2012.)

za poduzetništvo očituje u znatnom povećanju istraživanja koja se bave ulogom i prirodom inovativnosti (Johannessen, Olson, Lumpkin, 2001.). Drucker (1985.) inovativnost definira kao organiziranu i smislenu potrebu za promjenama te sistemsku analizu prilika koje takve promjene mogu ponuditi ekonomskoj ili društvenoj inovativnosti. Najčešće korištene definicije inovativnosti fokusirane su na novost. U dokumentu Europske komisije *Green paper on Innovation* inovativnost se definira kao sinonim za „*uspješnu proizvodnju, asimilaciju i eksploataciju novina u ekonomskim i društvenim sferama*."[32]

Inovativnost se uglavnom povezuje s razvojem novih proizvoda, novih usluga i novih procesa pa ju je moguće definirati kao „*novi koncept koji kreira tvrtka za razvoj proizvoda, uslužnih procedura i marketinških strategija. Ona također služi za proširenje novog koncepta i uvođenje promjena na postojećim proizvodima i uslugama*."[33] Inovativnost se sve više promatra kao snažno sredstvo osiguravanja konkurentske prednosti i jedan je od ključnih čimbenika strategije opstanka svake tvrtke (Drucker, 1985.). Inovativnost može imati različite uloge. Kao snaga vodilja ona vodi tvrtku prema dugoročnim ciljevima i obnavljanju industrijske strukture pa je zaslužna za pojavljivanje novih sektora ekonomske aktivnosti. Inovativna tvrtka ima brojne karakteristike koje se mogu grupirati u dvije glavne kategorije (European Commision, 1995.): strateške i organizacijske vještine.

Inovativnost je prema Druckeru „*specifična funkcija poduzetništva bez obzira na to radi li se o postojećoj tvrtki, javnoj instituciji ili o novoj tvrtki koju je pokrenuo poduzetnik početnik u svojoj kuhinji.*"[34] Pomoću inovativnosti, poduzetnik stvara nove resurse za proizvodnju novih vrijednosti ili dodaje postojećim resursima potencijal za kreiranje dodatne vrijednosti. No, nije lako upravljati inovativnošću zbog njenih karakteristika kompleksnosti, promjena i nesigurnosti (Cliquet i Nguyen, 2003.). Izvori inovacije nalaze se unutar i izvan tvrtke. Drucker (1985.) navodi 7 potencijalnih područja u kojima se nalaze prilike za inovativnost, od kojih su četiri unutar tvrtke: neočekivane pojave, nepodudaranja, potrebe procesa te promjene na tržištu i u industriji, a preostale tri nalaze se u okruženju izvan tvrtke: socijalna i intelektualna okolina, promjene u percepciji i novo znanje. Za inovaciju se može reći da je poseban alat poduzetnika pomoću kojega učinkoviti poduzetnik pretvara izvore u

---

[32] European Commision, (1995.) Green Paper on Innovation, http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf, str. 1, (02. 08. 2012.)

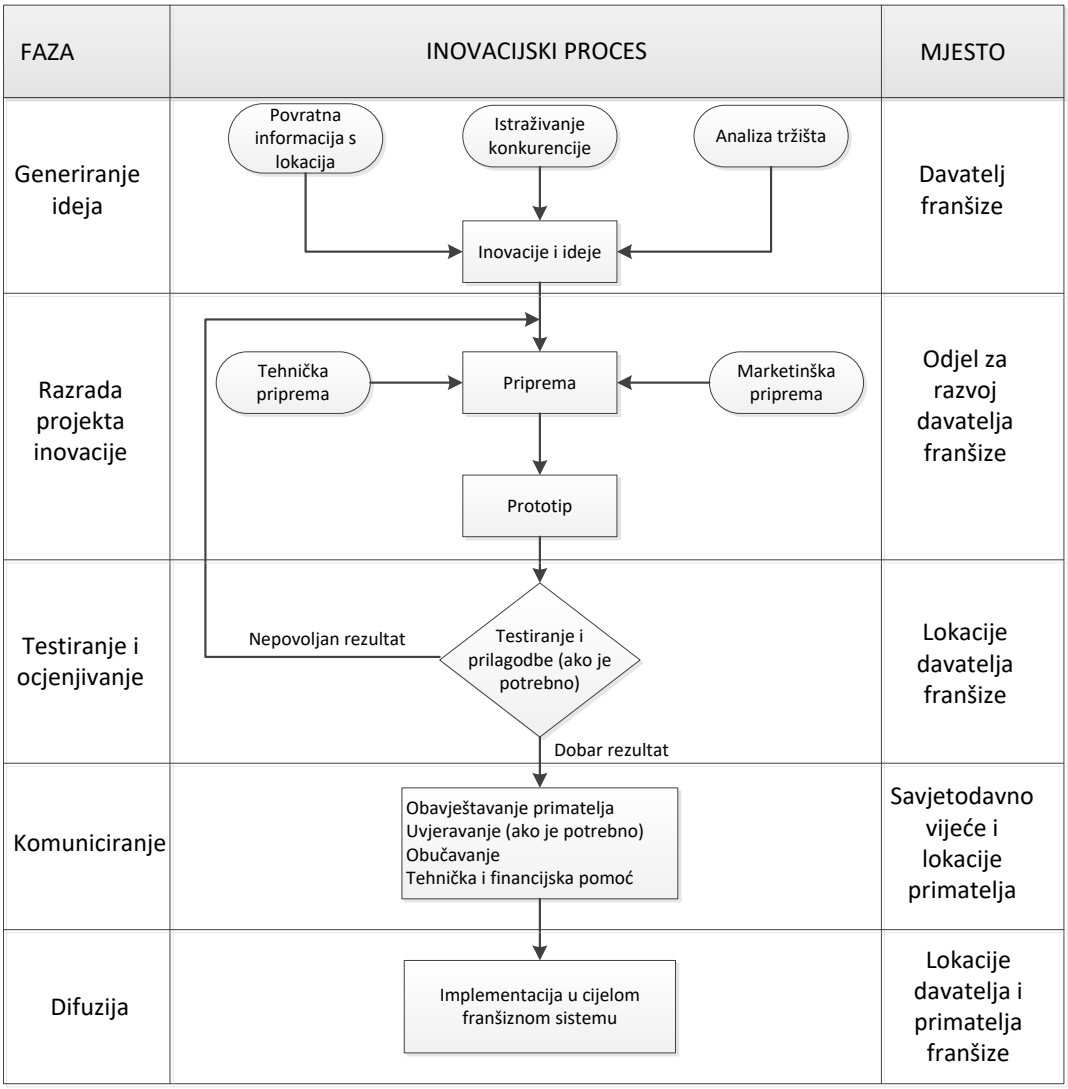
[33] Wu, S., Huang, S. C., Tsai, C. D., Chen,Y. C., (2009.), Service innovation in franchising convenience store: an exploratory study, International Journal of Electronic Business Management, Vol. 7 (2), str. 138

[34] Drucker, P. F., (1998.), The Discipline of Innovation, Harward Business Review, Vol. 63 (2), str. 67

resurse (Drucker, 2006.).

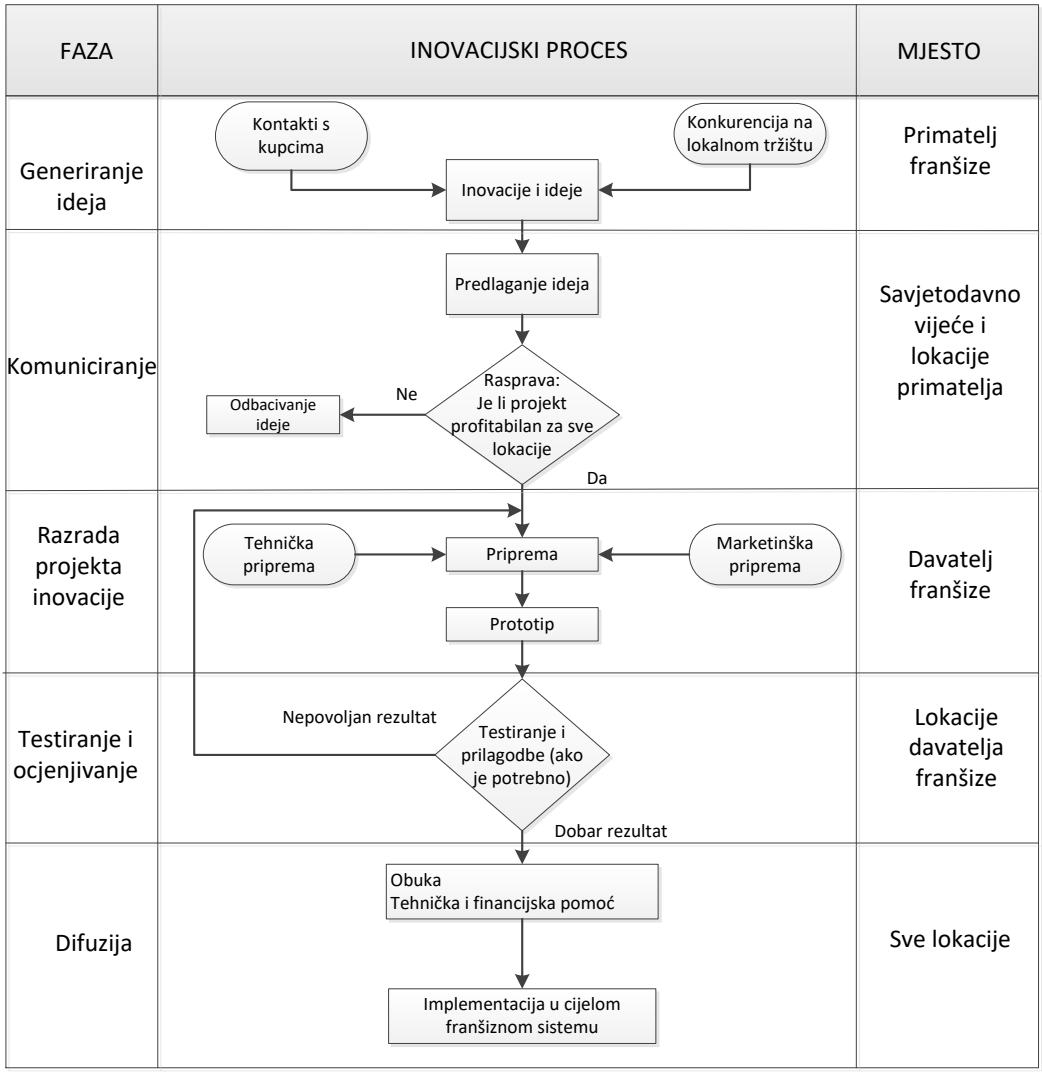
Brickley i Dark (1987.) i Krueger (1991.) ističu kako je franšizni poslovni model oblik inovacije nastao zbog ograničenosti resursa koji su dostupni poduzetnicima. Stanworth (1996.) za inovaciju tvrdi kako je ona uspješna komercijalna upotreba izuma ili nova administrativna upotreba prethodno uhodanog znanja.

Cliquet i Nguyen (2003.) razvili su dva modela upravljanja inovativnošću, ovisno o tome tko je inicijator inovativnosti u sistemu (Slike 5 i 6).



SLIKA 5: INOVACIJSKI PROCES U FRANŠIZNIM SISTEMIMA – INOVATIVNOST POKREĆE DAVATELJ FRANŠIZE

Izvor: prilagođeno prema Cliquet, G., Nguyen, M., (2003.), str. 18-19.



SLIKA 6: INOVACIJSKI PROCES U FRANŠIZNIM SISTEMIMA – INOVATIVNOST POKREĆE PRIMATELJ FRANŠIZE

Izvor: prilagođeno prema Cliquet, G., Nguyen, M., (2003.), str. 18-19.

Cliquet i Nguyen razvili su prethodna dva modela na osnovi rezultata istraživanja provedenih na francuskim davateljima franšize koji su imali i vlastite i lokacije u vlasništvu primatelja franšize. Osnovna razlika između dvaju prikazanih modela jest što se u modelu gdje je inicijator inovacije primatelj franšize predložena inovacija mora prvo poslati na druge lokacije kako bi se ispitala profitabilnost. Ako predložena inovacija prođe taj test, kreće u fazu standardizacije (potvrđivanja) i implementacije u cijelom sistemu. Davatelji moraju pažljivo upravljati tom fazom procesa inovacija kako ne bi došlo do stvaranja nezadovoljstva primatelja franšize i potencijalnih sukoba unutar sistema.

U istraživanju franšize poslovnog formata Stanworth (1996.) je napravio podjelu

inovacija na tehničke (uključuju ideje za nove proizvode, usluge i procese) te na administrativne (uključuju područja kao što su politike zapošljavanja i alokacija resursa). Administrativne i tehničke inovacije dovele su McDonalds na veličinu kakva je danas te je moguće reći kako je „*svaka inovacija napravila usluge standardiziranijim; svako usavršavanje procesa služilo je daljnjoj standardizaciji, obujmu i profitu. Brzina ... je postala osnova posluživanja hamburgera*“[35].

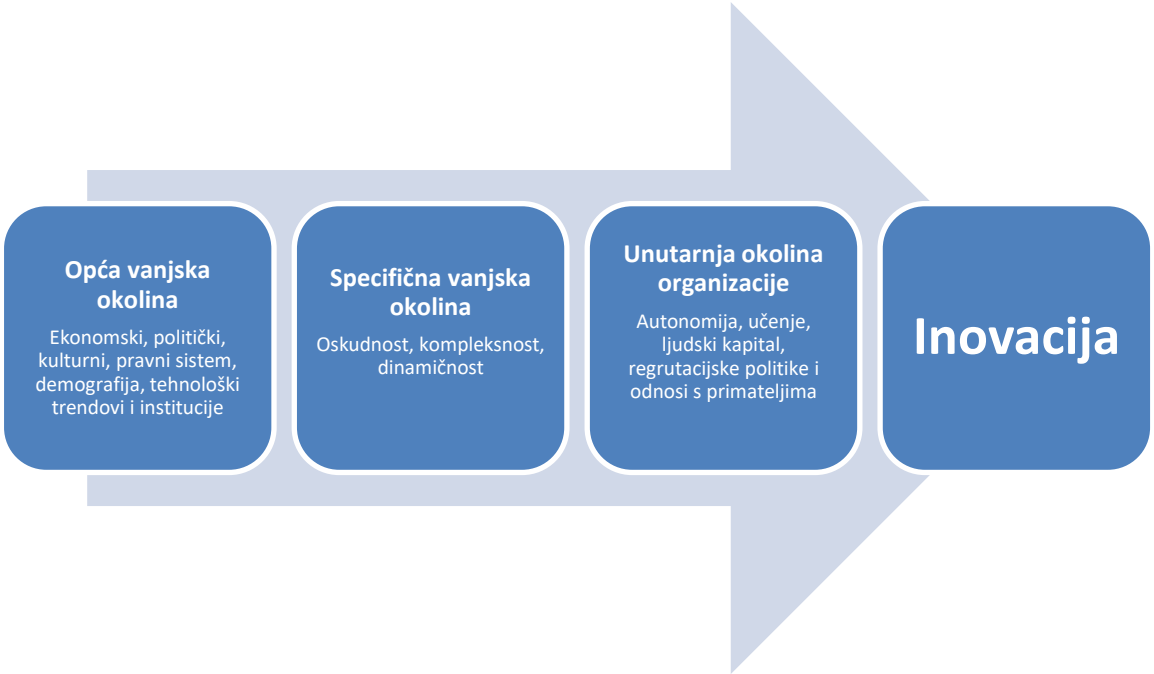
Dandridge i Falbe (1994.) u svom su istraživanju došli do zaključka kako upravljanje inovativnošću u franšiznom sistemu zahtijeva poticanje poduzetničkih aktivnosti unutar sistema. Sundbo i suradnici (2001.) u svom su istraživanju o ponašanju švedskih i australskih franšiznih poduzetnika (engl. *frantrepreneur*)[36] zaključili kako su pod utjecajem brojnih čimbenika oni mijenjali standardnu ponudu franšiznog sistema na svome tržištu. Između ostalog, ti su čimbenici uključivali kulturu, razvoj industrije u drugoj zemlji te zaposlenike. No, inovacije koje su franšizni poduzetnici kreirali uglavnom su bile više inkrementalne[37] nego radikalne prirode.

---

[35] Stanworth, J., i suradnici (1996.), Business Format Franchising: Innovation&Creativity or Replication&Conformity? International Franchise Research Centre, Special studies Series No.9, June, str. 3 - prema Boas, M., Chain, S. (1976.), Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald’s, Meator, New York

[36] Franšizni poduzetnik (engl. frantrepreneur) mješavina je između tradicionalnog poduzetnika i svojstava koja su potrebna kako bi poduzetnik bio uspješan vlasnik franšize. Osoba s željom da postane vlasnik tvrtke nema vještine, interes ili želju da ponovno otkrije kotač. Osoba koja ima sposobnost pratiti dokazani poslovni sistem radi vlastitih i profesionalnih koristi. Oni predstavljaju sredinu između „zaposlenika“ i „poduzetnika“ – prema Coen, J., (2006.) Definition Frantrepreneur, Blue Maumau 12. 10. 2006., http://www.bluemaumau.org/definition_frantrepreneur, (15. 08. 2012.)

[37] Prema Sundbo i suradnici, (2001.) inkrementalna (dodavajuća) inovacija predstavlja prilagođavanje postojećih proizvoda ili nov način isporučivanja proizvoda na tržište. Ova inovacija najčešće je vrsta inovacija upravo u franšiznom poslovnom modelu.



SLIKA 7: UTJECAJI NA INOVATIVNOST U FRANŠIZNOM SISTEMU

Izvor: prilagođeno prema Stanworth, J., i suradnici, (1996.), str. 10

Stanworth i suradnici (1993.) identificirali su čimbenike koji utječu na inovativnost u franšiznim sistemima. Sposobnost franšiznih sistema da inoviraju i prilagođavaju se okolini u kojoj posluju i promjenama na tržištu, omogućava im opstanak i rast. Donošenje odluke o korištenju franšiznim poslovnim modelom, ako se promatra sa stajališta ljudskih potencijala, financija ili vlasništva, može se smatrati inovativnošću. Stanworth i suradnici (1996.) ističu da, unatoč početnim inovativnim naporima u prihvaćanju franšiznog poslovnog modela, opstanak tvrtke davatelja franšize u raznim fazama razvoja poslovanja, tržišta ili industrijskog sektora, zahtijeva inovativne promjene. Blizina tržišta i krajnjeg potrošača utječe na ulogu primatelja franšize pri inoviranju u franšiznom sistemu.

U svom su istraživanju Falbe i suradnici (1998.) zaključili kako je relativni rast i veličina franšiznog sistema u pozitivnoj korelaciji s potporom koju davatelj pruža inovacijama primatelja franšize. Autori su podijelili aktivnosti kojima menadžeri davatelja franšize podupiru poduzetničke aktivnosti svojih primatelja u tri glavne kategorije: "*korištenje franšiznih savjeta, prepoznavanje novih ideja na godišnjim skupštinama franšiznih sistema ili*

imenovanje osobe zadužene za inovativnost u tvrtki davatelja franšize."[38] Inovacije u franšiznom sistemu nisu rijetkost i vrlo su često neki od najprodavanijih proizvoda upravo rezultat inovacija primatelja franšize (Kreuter, 2012.). Za razliku od Falbea i suradnika, Weaven (2004.) je u svom istraživanju o McDonaldsovim primateljima franšize utvrdio kako primatelji jedne lokacije ne smatraju inovaciju značajnom za njihovo poslovanje. Umjesto toga, oni naglašavaju financijsku sigurnost i kontrolu marketinških troškova kao čimbenike uspjeha u franšiznom poslovanju.

Istraživanje o inovativnosti u franšiznim sistemima, koje je provela Lewin-Solomons (1999.), pokazalo je kako se proces inovacije u franšiznim sistemima restorana brze hrane razlikuje ovisno o udjelu franšiznih lokacija u ukupnom broju lokacija. Istraživanje je pokazalo da ako je taj udjel znatniji, inovacije i kreativnost dolaze od primatelja franšize. Nasuprot tome, u franšiznim sistemima u kojima je veći dio lokacija u vlasništvu tvrtke, inovacije dolaze iz sjedišta tvrtke i gotovo se uvijek prvo implementiraju na lokacijama u tvrtkinom vlasništvu. Baucus i suradnici (1996.) u svom su istraživanju ukazali kako su primatelji franšize često ohrabreni na inovativnost, posebice ako se radi o pitanjima lokalnog marketinga i razvoja proizvoda.

Davatelj franšize mora dobro balansirati inovativnu ideju novog proizvoda s potrebom održavanja uniformnosti i standarda sistema. Ako davatelj franšize dopusti primateljima franšize slobodu kreiranja i prodaje novih proizvoda ili usluga, može se stvoriti konfuzija kod krajnjih korisnika. Ta mogućnost postoji ako proizvod u cijelosti nije u skladu s brendom i standardima kvalitete franšiznog sistema. Stoga se davatelj franšize mora osigurati ugovorom te spriječiti da primatelji prodaju nove ili proizvode različite od standardnih ako te proizvode nije prvo potvrdio davatelj franšize (Kreutzer, 2012.).

Genn i Kestenbaum (2008.) ističu kako inovativnost pomaže franšiznim sistemima u rastu jer u lošim ekonomskim uvjetima nije lako ostvariti rast. U takvim uvjetima davatelji franšize nude inovativne strategije pomoću kojih postojeći primatelji mogu ostvariti koristi, a istodobno se mogu privući novi kvalitetni primatelji franšize. Na upit o odnosu inovativnosti i franšiznog poslovnog modela koji je postavljen na Linkedinu, jedan od odgovora bio je sljedeći: *"Inovacije su ono što pokreće franšizni poslovni model.*"[39], a drugi odgovor govori o

---

[38] Falbe, C. M., Dandridge, T. C., Kumar, A., (1998.), The Effect of Organizational Context on Entrepreneurial Strategies in Franchising, Journal of Business Venturing, Vol 14 (1), str. 133

[39] Odgovor Joseph (Joe) Manuszak u grupi „IFA – International Franchise Association" na Linkedin - http://www.linkedin.com, 23.10.2012.

odnosu obiju strana uključenih u franšizni poslovni model prema inovativnosti: *"Inovacija je nusproizvod dobre komunikacije između davatelja i primatelja franšize. U većini slučajeva inovacija se događa na razini primatelja franšize zbog njegove direktne uključenosti u poslovanje. S druge strane, davatelj je u boljoj poziciji da vidi hoće li inovacija funkcionirati u cijelom sistemu. Ključ uspjeha je u komuniciranju, slušanju i prihvaćanju povratne informacije.*"[40] Prethodna dva odgovora ističu važnost inovacija i upravljanja procesom inovativnosti u franšiznom poslovnom modelu pa je korištenjem inovativnosti moguće utjecati na rast poslovanja i uspjeh franšize.

2.4. RAST

Želja za rastom poslovanja i povećanjem vrijednosti tvrtke poželjan je i važan cilj poduzetnika od početka poslovanja. Većina tvrtki želi i nastoji rasti posebice preko rasta prodaje koji je često značajan pokazatelj poduzetničkog potencijala, opstanka i uspjeha. Penrose opisuje fenomen rasta na sljedeći način: „*Pojam rasta koristi se za dvije različite konotacije. Katkad on samo označava porast u iznosu, npr. kada netko govori o 'rastu' proizvodnje, izvoza i prodaje. Drugi put se koristi u svom primarnom značenju, označavajući povećanje u veličini ili poboljšanje kvalitete kao rezultat razvoja procesa, sličnog biološkim procesima u kojima serija internih promjena vodi do povećanja u veličini, praćenih promjenama karakteristika rastućeg objekta.*"[41] Prethodnim opisom fenomena rasta Penrose je dala kvalitativno i kvantitativno viđenje rasta koji se može promatrati preko statističkih pokazatelja o poslovanju ili preko napredovanja u procesu i karakteristikama.

Važnost rastućih poduzeća moguće je vidjeti iz izvještaja GEM za Hrvatsku 2002.-2005. koji navodi kako su rastuća poduzeća u manjini u svim gospodarstvima svijeta, no ta je vodeća manjina izvor novog zapošljavanja i inovativnosti. Rastuća poduzeća su „*najdjelotvornija poveznica između poduzetničkog kapaciteta i ekonomskog rasta zemlje*."[42]

---

[40] Odgovor Roy Jalala u grupi „IFA – International Franchise Association" na Linkedin - http://www.linkedin.com, 20.10. 2012.

[41] Penrose, E., Pitelis, C., (2009.), The Theory of the Growth of the Firm, 4th edition, Oxford University Press, SAD, str. 1

[42] Singer, S., Šarlija, N., Borozan, Đ., Oberman Peterka, S., (2006.), Global Entrepenuship Monitor: Što čini Hrvatsku poduzetničkom zemljom? Rezultati GEM 2002.-2005. za Hrvatsku, CEPOR, Zagreb, str. 27

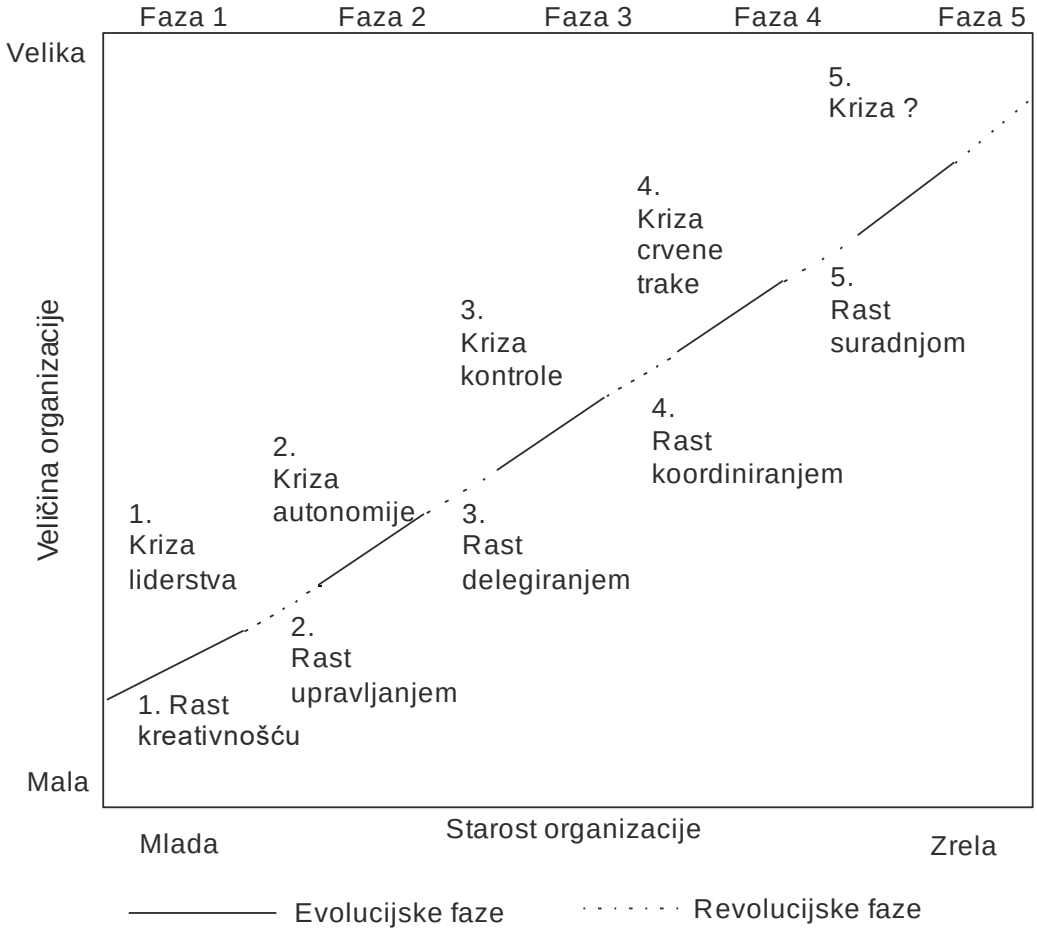
Rast nije samo poželjna i očekivana aktivnost već i nužnost jer tvrtka koja ne raste i ne širi svoje poslovanje, gubi svoj momentum. Boroian i Callaway (2010.) spominju tri razloga koji mogu utjecati da tvrtke ne rastu: nedostatak kapitala, nedostatak privrženih zaposlenika i nedostatak vizije. Stoga je potrebno obratiti pozornost na ta tri razloga jer ako se dogodi da tvrtka prestane rasti, to znači da ona stagnira, a potom dolazi i do zaostajanja za konkurencijom, što u konačnici može dovesti i do propasti tvrtke.

Rast je za većinu tvrtki pokazatelj uspjeha i stoga je odluka o izboru najučinkovitije metode rasta jedna od najznačajnijih odluka koju tvrtka treba donijeti (Kourdi, 2003.). Često se vjeruje da će tvrtka, ako se nastavi raditi ono što se radilo prije, neprekidno rasti, no prošle aktivnosti i prošli uspjesi nisu garancija budućeg uspjeha poslovanja tvrtke. Rast poslovanja proces je prihvaćanja i razvoja koji teče pod povoljnim okolnostima. Cilj rasta tvrtke je osiguranje mogućnosti razvoja poslovanja prije konkurencije i pomaganja u vremenima kad se pojave teškoće (Akgobek, 2012.). Odluka o proširenju poslovanja i rastu naglašava važnost poslovanja tvrtke vlasniku i njenim menadžerima.

Proces rasta tvrtki prolazi kroz razne faze pa su mnoge tvrtke koje su počele svoje poslovanje kao male postale velike, upravo zahvaljujući neprestanom rastu. Brzina rasta tvrtke ovisi o samoj tvrtki i o okolini u kojoj tvrtka posluje.

Postoje mnoge različite definicije poslovnog rasta i načini njegova mjerenja. Obično se poslovni rast definira i mjeri korištenjem karakteristikama kao što su prodaja, imovina, zaposlenost, produktivnost, profit i marža (Olawale i Garwe, 2010.).

Tijekom godina razvijani su razni modeli istraživanja poslovanja tvrtki i njihovog rasta (Slika 8). Većina istraživača rasta koristila se veličinom kao pokazateljem zrelosti tvrtke ili fazom rasta kao drugim pokazateljem rasta (Churchill i Lewis, 1983.). Svaka nova firma pokreće se i razvija te se kreće u nekoliko faza rasta, a svaka faza ima svoje karakteristike.



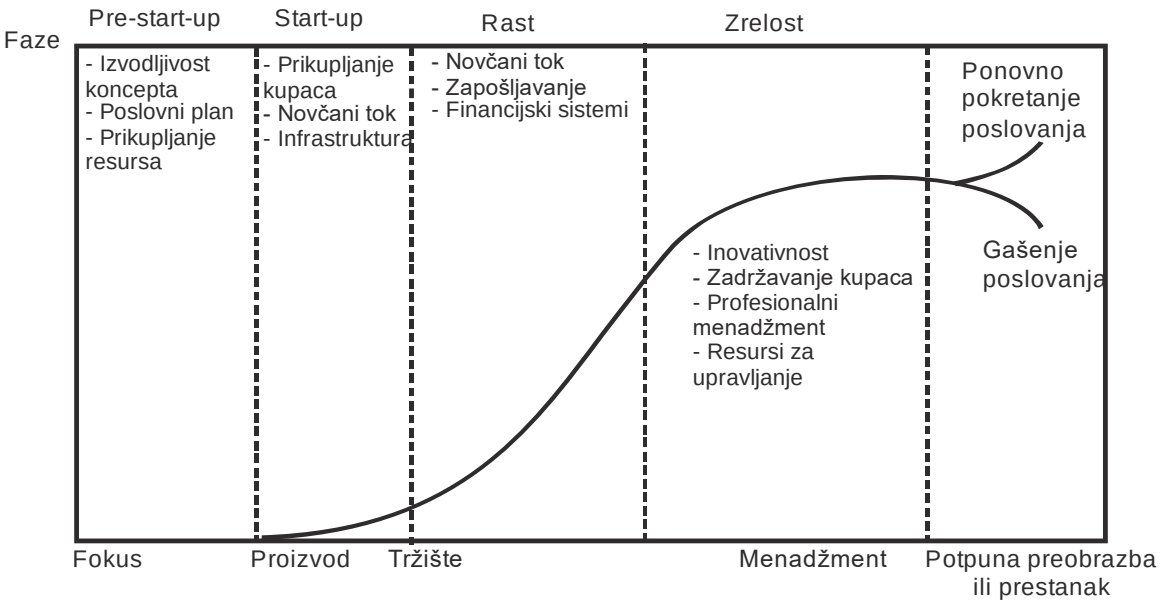
SLIKA 8: MODEL RASTA

Izvor: prilagođeno prema Greiner, L.E., (1972.), str. 41

Greiner (1972.) je predložio model korporativnog rasta tijekom kojega se tvrtka kreće kroz pet faza rasta u svom napredovanju od male prema velikoj (prema broju zaposlenika i prodaji) te od mlade do zrele. Svaka se faza razlikuje evolucijom od prethodne i revolucijom ili krizom koja prethodi prelasku na novu fazu. Svaku evolucijsku fazu odlikuje određeni stil upravljanja, a svaku revolucijsku fazu odlikuje određeni problem upravljanja s kojim se tvrtka suočava.

Churchill i Lewis (1983.) razvili su jednostavan model kako bi opisali životni ciklus malih i rastućih tvrtki. Model koji su razvili sastoji se od pet faza i mjera veličine, disperzije i kompleksnosti. Tijekom procesa razvoja tvrtke od njenog početka do zrelosti, ona najčešće raste u veličini, postaje diverzificirana i sve složenija. Njihov je model statičan i ne prikazuje promjene koje se događaju u tvrtki kako ide kroz životni ciklus.

Životni ciklus tvrtke moguće je prikazati stavljajući u svakoj fazi i fokus poduzetnika. (Slika 9.)



SLIKA 9: ŽIVOTNI CIKLUS TVRTKE

Izvor: prilagođeno prema Allen, K.R., (1999.), Growing and Managing an Entrepreneurial Business, Houghton Mifflin Company, SAD, str. 85

Prethodno prikazan model prikazuje i fazu koja prethodi pokretanju poslovanja i koja uključuje testiranje poslovnog koncepta, poslovni plan i prikupljanje neophodnih resursa. U fazi zrelosti tvrtka se koristi inovativnosti da bi nastavila daljnji rast i zadržala kupce. Ako tvrtka nastavi poslovati bez prilagodbi tržištu, doći će do njezina odumiranja. Pretpostavke za novi početak stvaraju se ako se stalno pokušavaju pronaći načini za uvođenje novih tehnologija, novih proizvoda i prihvaćanje novih oblika rada. Tvrtka koja je dostigla fazu zrelosti može nastaviti rasti korištenjem franšiznim poslovnim modelom, odnosno kreiranjem novog proizvoda koji će biti prilagođen novom tržištu – tržištu potencijalnih primatelja franšize. Nakon kreiranja franšiznog poslovnog modela, tvrtka započinje novi životni ciklus u kojemu će utjecaj imati i primatelji franšize svojim aktivnostima.

Proces rasta nije jednostavan za upravljanje i može poremetiti postojeće procese poslovanja, organizacijsku strukturu i metode poslovanja. Stoga je potrebno identificirati sve što u trenutačnom poslovanju teče dobro i što se mora zadržati te uočiti što se mora promijeniti u cilju uspješnog rasta (Kourdi, 2003.). Kefalas (1979.) u svojem istraživanju potvrđuje potrebu napredovanja u poslovanju jer to znači opstanak, a sve ostalo vodi prema problemima i, u konačnici, neuspjehu.

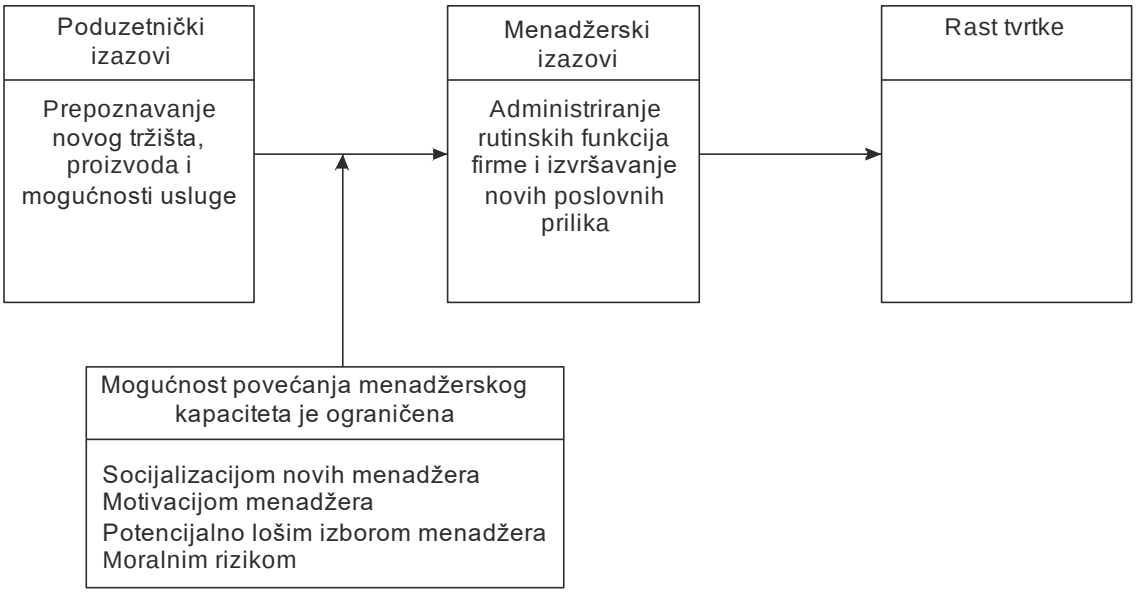
Svaka se tvrtka nastoji pripremiti za rast poslovanja, no uspjeh procesa rasta ovisi o

stupnju pripremljenosti tvrtke za taj proces (Barringer i Ireland, 2010.). Stoga je potrebno obratiti pozornost na sljedeće čimbenike: pripremu rasta, razloge rasta, upravljanje rastom i izazove rasta.

Tijekom pripreme za rast poduzetnici moraju prihvatiti i poštovati prirodu poslovnog rasta. Rast poslovanja traži dobru pripremu i upravljanje te razumijevanje i prihvaćanje uključenih čimbenika koji ukazuju da nemaju sve tvrtke potencijal za agresivan rast te da poslovanje može rasti prebrzo. Potrebno je ostati predan osnovnoj metodi te izvršiti planiranje rasta i napraviti potrebne planove kako bi se odredila vrsta i veličina rasta koji tvrtka želi postići u određenom razdoblju. Nekoliko je razloga zbog kojih je rast privlačan i priželjkivan cilj. Rastom tvrtke ostvaruju tržišno liderstvo, potpunije korištenje kapacitetima te iskorištenje efekata ekonomije iskustva i ekonomije obujma, jači stupanj utjecaja na dobavljače, privlače talentirane zaposlenike te bolje i potpunije prate rast svojih ključnih kupaca (Barringer i Ireland, 2010.).

Upravljanje rastom tvrtke potrebno je kako rast ne bi unazadio poslovanje i donio efekte suprotne od planiranih. Pri upravljanju rastom tvrtke potrebno je u svakom trenutku znati u kojoj se fazi rasta tvrtka nalazi.

U procesu rasta tvrtka se suočava s raznim izazovima koji se mogu podijeliti u dvije skupine (Barringer i Irelland, 2010.): menadžerski kapacitet i svakodnevni izazovi rastu tvrtke.



SLIKA 10: UTJECAJ MENADŽERSKOG KAPACITETA

Izvor: prilagođeno prema Barringer, B.B., Ireland, R.D., (2010.), str. 440

Prethodna slika pokazuje potencijalne utjecaje menadžerskog kapaciteta na rast tvrtke.

Mogućnost povećanja usluga koje pružaju menadžeri u procesu rasta nije jednostavna i nju ograničavaju vrijeme potrebno za socijalizaciju novih menadžera, razina motivacije poduzetnika i menadžera za rast tvrtke, štetan izbor, odnosno potencijalno loš izbor menadžera i, u konačnici, moralni rizik. Stoga je moguće zaključiti kako je za rast potrebna priprema na svim razinama tvrtke, a sve u cilju pravilnog odabira modela rasta.

2.4.1. ŽIVOTNI CIKLUS FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Rastući tvrtka prolazi razne faze životnog ciklusa. Adizes (1988.) ističe da su rast i starenje organizacije ključ razumijevanja životnog ciklusa tvrtki. Razni autori (Oxenfelt i Kelly, 1968.; Carney i Gedajlovic, 1991.; Lafontaine i Kaufmann, 1994.) proučavali su životni ciklus franšiznog poslovnog modela. Slavin (1993.) ukazuje da tvrtke i ljudi prate predvidljivi tok evolucije s posebnim fazama rasta. U svom je istraživanju definirao pet faza rasta davatelja franšize:

- poduzetnička faza – osnivač tvrtke vrlo je poduzetan te donosi sve odluke vezane uz poslovanje. Tvrtke koje se nalaze ovoj fazi evolucije nisu pogodne za franšizni poslovni model jer poduzetnik još uvijek nema sposobnosti da prenese potrebne metode poslovanja drugim poduzetnicima (primateljima franšize),
- faza discipline upravljanja – osnivač tvrtke odlučuje izgraditi sistem kako bi postigao strukturiranu i discipliniranu poslovnu okolinu. Pokretanje franšiznog sistema u ovoj fazi još je uvijek prerano zbog potrebe tvrtke da izgradi sistem i nemogućnosti osnivača tvrtke da delegira dužnosti drugima,
- faza delegacije i specijalizacije – organizacijska struktura tvrtke postaje još više horizontalna sa suradničkim i decentraliziranim stilom upravljanja uključenim u poslovanje. Ova se faza smatra idealnom da se tvrtka počne koristiti franšiznim poslovnim modelom. Tvrtka bi trebala razviti dvije strukture upravljanja: jednu za vlastite lokacije i jednu za franšizne lokacije,
- faza birokracije – tvrtka davatelja franšize postaje vrlo spora, kruta i pasivna pa slabije odgovara na potrebe primatelja franšize i utječe na sposobnost rasta. Ovu fazu rasta treba izbjegavati ako je moguće,
- faza korporacijskog poduzetništva – karakterizira je tvrtka koja je sposobna integrirati različite osobnosti, pitanja okoline, politička pitanja i pitanja franšiznog poslovanja u skladnu organizaciju. I zaposlenici i primatelji franšize sudjeluju u rješavanju problema

organizacije i ponašaju se poduzetnički. Poduzetnički način poslovanja i razmišljanja postaje sastavni dio tvrtke.

Gore prikazan životni ciklus davatelja franšize ukazuje da faza životnog ciklusa u kojoj se nalazi davatelj franšize utječe na kretanje odnosa između davatelja i primatelja franšize. Više o odnosima između davatelja i primatelja franšize govorit će se u poglavlju 3.5.

2.5. METODE RASTA

Tvrtke rastu na razne načine i zbog toga se modeli rasta u tvrtkama razlikuju ovisno o njihovoj veličini i načinu poslovanja. Kako bi poduzetnik odabrao najbolju metodu rasta za svoju tvrtku, potrebno je razumjeti čimbenike koji utječu na rast i razvoj poslovanja. Tvrtke se mogu koristiti različitim metodama rasta u različitim razdobljima svoga poslovanja, odnosno mogu razviti model rasta prema vlastitim karakteristikama poslovanja i ovisno o okolini u kojoj tvrtka trenutačno posluje.

Tijekom proteklih desetljeća su istraživači koji su se bavili pitanjima strateškog menadžmenta tražili alternativne načine za rast tvrtki. Jedna od tipologija metoda rasta kategorizira ih prema dvama osnovnim kriterijima: novosti tržišta i novosti proizvoda (vidi Sliku 10).

		Proizvodi	
		Sadašnji	Novi
Tržišta	Sadašnja	Povećanje prodaje	Razvoj proizvoda
	Nova	Razvoj tržišta	Diverzifikacija

SLIKA 11: ANSOFFOVA MATRICA – ALTERNATIVNE METODE RASTA

Izvor: prilagođeno prema Ansoff, I., (1988.), str. 109

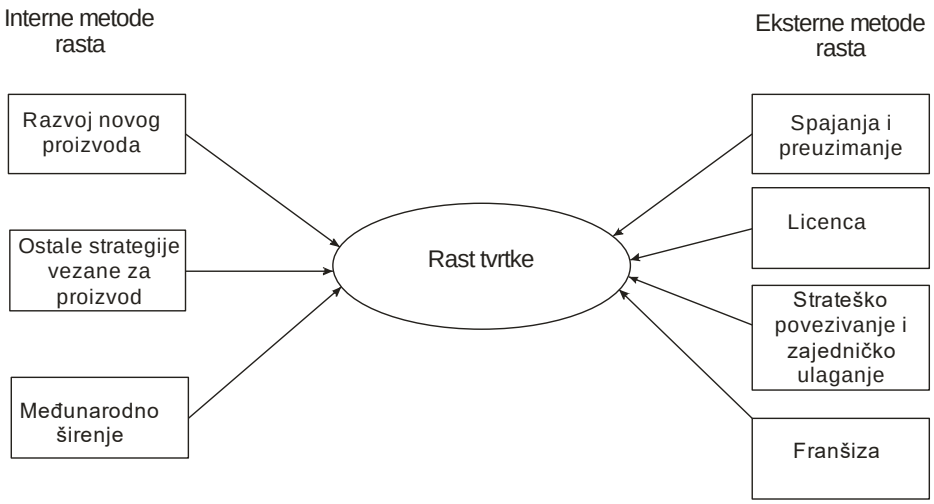
Matrica prikazuje četiri potencijalne proizvod/tržište kombinacije za rast poslovanja pomoću postojećih i/ili novih proizvoda na postojećim i/ili novim tržištima (Ansoff, 1988.):

- diverzifikacija (novi proizvod/novo tržište) – visoko rizična metoda rasta zbog činjenice da su i proizvodi i tržište nepoznati za poduzetnika. Iako karakteristike novih proizvoda i tržišta mogu biti stimulirajuće, mogu biti i rizične jer se poduzetnik ne može osloniti na prethodno iskustvo kako bi donio pravilne odluke i poteze. Kako bi postigla rast, tvrtka mora realno sagledati rizike na koje će naići na tom putu i biti potpuno sigurna u ono što želi postići ovom strategijom rasta.
- razvoj tržišta (postojeći proizvodi/novo tržište) – učestaliji model rasta poduzetnika u kojemu tvrtka nastoji razviti novo tržište za svoje postojeće proizvode i usluge. Novo tržište može biti novo geografsko područje ili dio domaćeg tržišta na kojemu tvrtka još nije poslovala. Moguće je razviti novo tržište za postojeće proizvode prilagođavanjem pakiranja ili proširenjem postojećih kanala distribucije proizvoda. U svakom slučaju, strategija rasta razvoja tržišta zahtijeva prepoznavanje neusluženih i zanemarenih tržišta.
- razvoj proizvoda (novi proizvodi/postojeće tržište) – tvrtka uvodi nove proizvode na tržišta na kojima je već prisutna. Mnogi poduzetnici više vole tu strategiju rasta jer već posjeduju znanja potrebna za uspjeh na tržištu. No, i ova strategija rasta može biti izazovna kao i strategija razvoja tržišta jer često zahtijeva da tvrtka razvije nove sposobnosti i neprekidno prilagođava proizvode sve dok se oni ne dokažu na tržištu i uspiju.
- povećanje prodaje (postojeći proizvodi/postojeća tržišta) – ovaj je tip metode rasta usmjeren na povećanje prodaje postojećih proizvoda postojećim kupcima. To je moguće postići razvijanjem programa vjernosti i davanjem dodatnih poticaja postojećim kupcima.

U većini stvarnih situacija tvrtka prati nekoliko putova istodobno (Ansoff, 1957.), a istodobna upotreba razvoja tržišta, razvoja proizvoda i povećanja prodaje obično je znak progresivne i dobro vođene tvrtke te može biti od velikog značenja u borbi s konkurencijom.

Ovisno o tome koristi se li tvrtka koja se odluči na rast vlastitim resursima ili se odlučuje na korištenje partnerskim resursima, metode rasta moguće je podijeliti na: (vidi Sliku 12.)

- organske ili interne metode rasta,
- anorganske ili eksterne metode rasta.



SLIKA 12: METODE RASTA

Izvor: prilagođeno prema Barringer, B.B., Ireland, R.D., (2010.), str. 457.

Interne metode podrazumijevaju rast pomoću vlastitih aktivnosti i korištenjem vlastitih, unutrašnjih resursa. U interne metode rasta spadaju:

- razvoj novog proizvoda,
- strategije vezane uz proizvod,
- međunarodno širenje poslovanja tvrtke.

U eksterne metode rasta, koje podrazumijevaju ustanovljavanje odnosa s trećim pravnim osobama, spadaju:

- spajanja i preuzimanja (engl. *mergers and acquisitions)*
- strateška povezivanja i zajednička ulaganja (engl. *joint venture*)
- licence
- franšizni poslovni model.

Tvrtkama se preporučuje korištenje metodama rasta koje sadrže i dijelove metoda internog i dijelove metoda eksternog rasta u cilju iskorištenja prednosti obiju vrsta. Metoda rasta koju je moguće primijeniti u jednom slučaju nije nužno primjenjiva u drugom. Stoga je na menadžmentu tvrtke da odluči koja će metoda rasta biti najbolja za njihovu tvrtku, imajući u vidu jedinstvenu situaciju i uvjete u kojima se tvrtka nalazi.

2.5.1. INTERNI RAST

Interni ili organski rast „*postiže se povećanjem postojećih aktivnosti*.“[43] No, većina malih tvrtki, zbog relativno slabog financijskog menadžmenta, ima anemičan interni rast. Samo one tvrtke koje imaju marketing i prodajne funkcije na najboljoj mogućoj razini, mogu imati relativno dobre rezultate na području internog rasta. Interni rast obično je najefikasniji u odnosu na kapital i predstavlja najmanji financijski rizik za vlasnike tvrtke. Najčešće se interni rast događa kada tržište raste ili tvrtka posluje bolje od konkurencije ili ako tvrtka počne poslovati na novim tržištima. Većina se tvrtki koristi internim metodama rasta tijekom ranih faza životnog ciklusa tvrtke. Prema Kourdi (2003.), interni rast ovisi o osnovnim kompetencijama i sposobnostima tvrtke, planiranju, vremenu i novcu.

Sukladno prethodno navedenim karakteristikama internog rasta, moguće je odrediti prednosti i nedostatke koji su prikazani u Tablici 2.

TABLICA 2: PREDNOSTI I NEDOSTACI INTERNOG RASTA

Prednosti	Nedostaci
• zadržavanje kontrole nad operacijama	• sav se kapital mora interno steći
• kontrola politike zapošljavanja	• teškoće u zadržavanju dobrih zaposlenika
• zadržavanje cijelog profita	• rast profita ograničen je kapitalom
• jednostavna promjena smjera poslovanja	• potrebno je više vremena za iskorištenje tržišta
• kontrola rasta	• zahtijeva veći broja menadžera
	• veći troškovi

Izvor: prilagođeno prema Barringer, B.B., Ireland, R.D., (2010.), str. 457-459

Tvrtka proces rasta puno lakše započinje internim rastom zbog bolje kontrole unutar tvrtke i lakšeg planiranja potrebnih resursa za rast. Interni rast također nema problema s organizacijskom kulturom jer svi novi zaposlenici koji dolaze s rastom tvrtke uče kulturu organizacije. Najveći su problem internog rasta ograničenja vezana uz brzinu rasta tvrtke. Taj se problem najviše zapaža u industrijama brzog rasta, gdje tvrtke nisu u mogućnosti

[43] Akgobek, I. (2012.) Mergers and Acquisitions as a Growth Strategy, International Conference on Business, Economics, and Behavioral Science (ICBEBS 2012.), April 13-15, 2012., Pattaya, str. 109

kapitalizirati potencijalno brz rast.

2.5.2. EKSTERNI RAST

Eksterni ili anorganski rast uključuje korištenje vanjskim resursima, puno je brži nego interni rast i dopušta korištenje novodobivenim resursima. Eksterni rast poduzetnika uglavnom se odnosi na ustanovljavanje odnosa s trećim stranama, a to uključuje:

- davanje licenci,
- strateško povezivanje i zajedničko ulaganje,
- preuzimanja i spajanja,
- korištenje ovlaštenih distributera,
- korištenje ovlaštenih agenata i
- franšizni poslovni model.

Upotreba eksternoga rasta ima prednosti i nedostatke za svaku tvrtku. Kratak pregled prednosti i nedostataka eksternog rasta nalazi se u Tablici 3.

TABLICA 3: PREDNOSTI I NEDOSTACI EKSTERNOG RASTA

Prednosti	Nedostaci
• smanjenje utjecaja konkurencije na poslovanje	• nekompatibilnost vrhovnog menadžmenta
• dobivanje pristupa intelektualnim pravima za proizvode i usluge	• sukob korporativnih kultura
• dobivanje pristupa novim proizvodima i tržištima	• operativni problemi eksternog rasta
• dobivanje pristupa tehničkoj i tehnološkoj stručnosti	• povećana složenost poslovanja
• dobivanje pristupa poznatim brendovima	• gubitak organizacijske fleksibilnosti
• ekonomija opsega	• antitrust implikacije
• diverzifikacija poslovnog rizika	

Izvor: prilagođeno prema Barringer, B. B., Ireland, R. D., (2010.), str. 466

Eksterni rast uobičajen je za industrije u kojima tvrtke ne žele sporo provoditi svoje planove širenja i gdje tržišta pružaju potencijal brzog rasta. No problem s eksternim rastom gubitak je kontrole i povećana ovisnost o trećoj strani. Proces donošenja odluka je kompliciraniji te postoji mogućnost pojavljivanja problema zbog izbora pogrešnog partnera, a zasnovan je na netočnim ili nepotpunim poslovnim podacima. Konačno, brzi rast zahtijeva i druge resurse potrebne za potporu iznenadnog rasta poslovanja.

2.5.2.1. LICENCA

Licenca je metoda rasta koja omogućava tvrtki generiranje izvora prihoda od proizvoda ili usluge koje proizvodi ili isporučuje treća strana. Obično tvrtka registrira svoj patent na proizvodu ili uslužni žig te osigurava ograničenu obuku i malo potpore. Licenca se može definirati kao odnos između dviju strana u kojemu jedna strana ima vlasnička prava nad nekim informacijama, procesima ili tehnologijom koji su zaštićeni patentom, trgovačkim žigom (engl. *trademark*) ili autorskim pravom (engl. *copyright*).

Iz strateške perspektive licenciranje predstavlja maksimiziranje vrijednosti vlasnika kreiranjem novih prihodovnih izvora i tržišnih mogućnosti, otkrivanjem skrivenih ili nedovoljno korištenih vrijednosti tvrtkina portfelja intelektualne imovine i nalaženja tvrtke koja je spremna platiti licencu za privilegiju pristupa i upotrebe tog intelektualnog kapitala.

Sherman (2003.) spominje dva osnovna tipa licenčnih odnosa koji se na tržištu događaju na dvije različite razine. Prvi je tip tehnološka licenca, kada je osnovna strategija nalaženje potencijalnog korisnika licence za iskorištavanje industrijskog i tehnološkog razvoja. Drugi tip predstavljaju proizvodne (engl. *merchandise)* i osobne (engl. *character)* licence, gdje je strategija u licenciranju robnih žigova ili autorskih prava za proizvodnju robe široke potrošnje i to na tržištu na kojemu davatelj licence trenutačno nema svoje proizvode.

Licenca je kao model rasta odlična opcija za povećanje prihoda bez rizičnih i skupih investicija pokretanja novih poslovnih pothvata. S druge strane, licenca se može koristiti i za pokretanje poslovnog pothvata kada se poslovna ideja može spojiti na nečiji patent, robni žig ili autorsko pravo. Tvrtke se koriste licencom kao modelom rasta zbog tri motiva (Daniels i Radebaugh, 1993.):

- ekonomskih motiva,
- strateških motiva i
- političko-pravnih motiva.

Ekonomski motivi uporabe licence kao modela rasta odnose se na resurse koje tvrtka ima na raspolaganju te na rizike koji se pojavljuju tijekom poslovanja tvrtke. Strateški motivi odnose se na strateške odluke tvrtki koje tijekom svoga poslovanja ocjenjuju i mijenjaju svoje proizvodne linije, a sve u cilju ostvarivanja najboljih rezultata poslovanja pa je moguće dati licencu drugim tvrtkama za one proizvode koji tvrtki ne donose očekivane rezultate. Politički i pravni motivi odnose se na zaštitu intelektualnog vlasništva na tržištima na kojima se tvrtke natječu sa svojim konkurentima. Ovisno o stanju zaštite intelektualnih prava, na nekim je tržištima sigurnije koristiti se licencom kao modelom rasta nego direktno nastupati na tim tržištima.

Tablica 4. prikazuje prednosti i nedostatke uporabe licence kao poslovnog modela rasta tvrtki (Sherman 2003.; Barringer i Ireland, 2010.; Hisrich, 2012.).

TABLICA 4: PREDNOSTI I NEDOSTACI KORIŠTENJA LICENCE KAO MODELA RASTA

Prednosti	Nedostaci
• nema potrebe za kapitalom	• gubitak većine kontrole
• stvoren dodatni izvor prihoda	• veći će dio profita imati tvrtka koja je uzela licencu
• potrebno zapošljavanje manjeg broja djelatnika	• rizik da korisnik licence neće propagirati proizvod
• nisu potrebni neprekidni upravljački resursi	• nedostatak adekvatnih komunikacijskih kanala
• veći povrat uloženog kapitala	• nema daljnjeg razvoja brenda

Licenca predstavlja značajnu vrijednost kao marketinška strategija za vlasnike patenata, robnih žigova ili autorskih prava te za rast njihovih tvrtki na novim tržištima kada nemaju resurse ili iskustva na tim tržištima (Hisrich, 2006.). Licenca predstavlja strategiju za poduzetnike koji žele pokrenuti novu tvrtku, no potrebna im je dozvola za kopiranje ili uključivanje patenata, robnih žigova ili autorskih prava s njihovim idejama na tržištu na kojemu ta licenca trenutačno nije prisutna. Iako licenca kao metoda rasta pruža velike mogućnosti, ona se mora promatrati pažljivo, kao dio cjelokupnog poslovnog modela tvrtke.

2.5.2.2. STRATEŠKI SAVEZI I ZAJEDNIČKO ULAGANJE

Iako postoji velik broj različitih oblika suradnje između dviju tvrtki, strateški savezi (engl. *strategic alliances*) i zajedničko ulaganje (engl. *joint venture)* predstavljaju neke od najpopularnijih. Razlog njihove popularnosti jest što se pojavljuje sve veća svijest da tvrtke ne mogu postići uspjeh ako nastupaju same na tržištu (Barringer i Ireland, 2010.).

Barringer i Ireland (2010.) pod strateškim savezom podrazumijevaju partnerstvo između dviju ili više tvrtki, nastalo radi postizanja određenih ciljeva. Dosadašnja istraživanja (Rothaermel i Deeds, 2006.; Moskalev i Swensen, 2007.; Tiwana i Keil, 2008.) pokazala su da se sudjelovanjem u strateškim savezima povećava:

- razina novih patenata,
- inovativnost proizvoda i
- prodaja na stranim tržištima.

Strateška su partnerstva neformalna te nakon njihova ugovaranja ne dolazi do osnivanja novog pravnog subjekta. Kod strateških povezivanja oba se partnera usredotočuju na svoja specifična područja stručnosti i time dopunjavaju područja u kojima drugi partner ima nedostataka. Prema Tiwanai i Keilu (2008.) dva su najčešća tipa strateških povezivanja:

- tehnološko strateško povezivanje – predstavlja suradnju na područjima istraživanja i razvoja proizvodnje, pri čemu tvrtke koje imaju određene tehničke vještine surađuju s tvrtkama koje imaju iskustvo u razvoju i marketingu,
- tržišno strateško povezivanje – atraktivno je tvrtkama koje nemaju financijske resurse ili nemaju vremena za razvijanje kompetencija za brzo stavljanje proizvoda na tržište (Barringer i Ireland, 2010.). U toj vrsti najčešće tvrtke koje imaju razvijen sistem distribucije surađuju s tvrtkama koje imaju proizvod čiju prodaju žele povećati.

Strateško povezivanje i zajedničko ulaganje razlikuju se u nekoliko osnovnih čimbenika, a među njima su vrijeme trajanja, strateška pitanja i opseg obveza.

Zajedničko se ulaganje javlja „*kada dvije ili više stranaka odluče zajedno provoditi ekonomske aktivnosti te osnivaju novu tvrtku, pravni subjekt, kako bi postigli određene*

unaprijed dogovorene ciljeve.“[44] U ovom poslovnom modelu strane se dogovaraju o načinu ulaganja imovine i podjele prihoda, troškova i kontrole nad poslovanjem. Poslovni model zajedničkog ulaganja naglašava snagu obiju organizacija koje zajedničkim radom pokrivaju područja na kojima svaka od uključenih tvrtki ima slabosti. Barringer i Ireland (2010.) navode prednosti za sudjelovanje tvrtki u strateškim savezima i zajedničkim ulaganjima.

- Prednosti:
    - dobivanje pristupa određenim resursima,
    - ekonomija obujma,
    - podjela rizika i troškova,
    - dobivanje pristupa stranim tržištima,
    - ubrzavanje tržišta,
    - neutraliziranje ili blokiranje konkurencije.
- Nedostaci:
    - gubljenje vlasničkih informacija,
    - upravljanje složenošću,
    - financijski i organizacijski rizik,
    - rizik ovisnosti o partneru,
    - djelomičan gubitak autonomije odlučivanja,
    - sukob kultura partnera,
    - gubitak organizacijske fleksibilnosti.

Sukladno prethodno navedenim prednostima i nedostacima koje donosi zajedničko ulaganje i strateško povezivanje, moguće je zaključiti da se tvrtke koriste tim dvjema potencijalnim metodama rasta kako bi brzo dobile pristup novim resursima te kako bi potencijalno neutralizirale ili blokirale konkurenciju. No, treba istaknuti kako se tim metodama rasta koriste uglavnom veće tvrtke i tvrtke koje žele ubrzati ulazak na strana tržišta. I te metode rasta imaju svoje izazove koji se očituju u upravljanju ljudima, očekivanom odgovoru konkurencije i kupaca te vremenu unutar kojega će se provesti.

[44] Zentes, J., Morschett, D., Schramm-Klein, H, (2007.), Strategic Retail Management – Text and International Cases, Gabler - GWV Fachverlage GmbH, Njemačka, str. 80

2.5.2.3. SPAJANJA I PREUZIMANJA

Tvrtke preuzimaju druge tvrtke kupujući ih od trenutačnih vlasnika. Rast poslovanja preuzimanjem i spajanjem (engl. *mergers&asquisitions)* uključuje konsolidaciju ili kupnju postojećih tvrtki (Zentes i suradnici, 2010.). „*Spajanja i akvizicije nastaju kada se pogonska poduzeća stapaju (spajanje) ili preuzimaju kontrolu (akvizicije) cjelokupnog ili djelomičnog poslovanja drugih poduzeća.*“[45] Spajanje je kombinacija dvaju ili više pogona u stvaranju zajedničkih ciljeva koje se može dogoditi na različite načine, ovisno o vlasničkoj strukturi tvrtke. Poslovni model preuzimanja ili spajanja u cijelosti ovisi o snagama i slabostima kupljene tvrtke. Ako kupljena tvrtka ima prepoznatljivo ime ili brend kod svojih kupaca, tvrtka koja ju preuzima može odlučiti nastaviti s poslovanjem tvrtke i njenim brendovima kako bi podržala daljnju prodaju proizvoda i usluga. Također tvrtka kupac zadržat će sve atraktivne patente, istraživanja i sve druge snage kupljene tvrtke, a dijelove koji joj ne trebaju će zatvoriti, odnosno integrirati u svoje poslovanje.

Prilikom spajanja (engl. *merger*) spajaju se dvije tvrtke, pri čemu barem jedna od njih gubi neovisnost, odnosno prestaje biti pravni subjekt, a pri preuzimanju (engl. *acquisitions*) jedna tvrtka preuzima kontrolni paket vlasništva od druge (Zentes i suradnici, 2010.). Preuzimanja se provode radi potrebe rasta tvrtki i radi ispunjenja određenih potreba tvrtke koja kupuje, a te potrebe mogu biti: povećanje proizvodnog asortimana, dobivanje novih kanala distribucije, postizanje ekonomije obujma ili povećanje geografske zastupljenosti tvrtke koja kupuje. Razlozi zbog kojih se pokreće postupak spajanja i preuzimanja kao metode rasta tvrtke su sljedeći:[46]

- dobivanje kvalitetnih zaposlenika ili dodatnih vještina i znanja,
- pristup novcu ili vrijednoj imovini potrebnoj za daljnji razvoj,
- smanjenje konkurencije na tržištu,
- organski razvoj, odnosno postojeće poslovne planove za razvoj treba ubrzati.

Preuzimanja i spajanja mogu se pojaviti zbog razloga koji nisu nužno povezani s poslovnim teškoćama, a mogu biti: želja za ulaskom na nova tržišta, povećanje postojećih

---

[45] Lazibat, T., Baković, T., Lulić L., (2006.), Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi, Ekonomski pregled, Vol 54 (1-2), str. 66

[46] Business link, Mergers and acqusitions, http://www.businesslink.gov.uk/ (02. 08. 2012.)

tržišta, smanjivanje konkurencije preuzimanjem značajnih konkurenata, ulazak na nova geografska područja i slično (Golja i Pauišić, 2012.). Preuzimanja su vrlo brza metoda rasta kada su dostupne adekvatne tvrtke za preuzimanje, no rizici koji se javljaju s preuzimanjem znatno su viši nego kod internog rasta pa treba biti vrlo oprezan pri odlučivanju o uporabi te metode za rast tvrtke. Prema Berryju (2010.), spajanje i preuzimanje kao metoda rasta ima sljedeće prednosti:

- povećanje tržišnog udjela,
- niži troškovi poslovanja i/ili proizvodnje,
- veća razina konkurentnosti,
- pozicija na tržištu i industrijski *know-how,*
- financijska prednost u poslovanju.

Nedostaci su:

- povećanje troška prema kupcima,
- smanjenje učinkovitosti i/ili usluge tvrtke,
- potencijalno smanjenje inovativnosti unutar industrijske grane.

Kao prednosti spajanja i preuzimanja Freeland (2007.) navodi potencijal povećanja imovine tvrtke, a kao nedostatke navodi moguće negativne reakcije javnosti (loš imidž) kao posljedicu neprijateljskog preuzimanja, otpor tvrtke koju se želi preuzeti te preuzimanje dodatnih obveza i problema tvrtke koja se preuzima.

Ovim se tipom metode rasta koriste uglavnom financijski stabilne i snažne tvrtke koje na taj način uklanjaju konkurenciju s tržišta ili se udružuju radi ostvarivanja boljih pozicija na tržištu.

2.5.2.4. OVLAŠTENI DISTRIBUTERI I AGENTI

Mnoge tvrtke odabiru plasirati svoje proizvode na tržište koristeći se neovisnim tvrtkama distributerima (Sherman, 2010.). Te je tvrtke općenito teže kontrolirati jer je ugovor između proizvođača i distributera manje formalan nego neki drugi ugovori koji se koriste pri odabiru drugih metoda rasta. Tim se tipom metode rasta obično koriste proizvođači elektroničke opreme, računalne opreme i programa, sportskih proizvoda, medicinske opreme

te automobila i njihovih dijelova i opreme.

Distributer je potpuno neovisan i vlasnički i financijski. Na tržištu nastupa kao samostalni zastupnik koji ima ugovor s dobavljačem (principalom) i raspolaže isključivim pravom prodaje njegove robe na određenom području. Distributer kupuje robu u svoje ime i za svoj račun od svojih principala i potom ju prodaje svojim kupcima. U ovom slučaju distributer je taj koji ima prodajni ugovor s kupcima, a ne njegov principal. Na svojem ekskluzivnom području prodaju obavlja prema tržišnim, rjeđe prema kataloškim cijenama ili u suglasnosti s principalom. Ako distributer prodaje robu po kataloškim cijenama principala i prema njegovim uvjetima i/ili prema cijenama u suglasnosti s principalom, onda je zapravo riječ o dileru.

Tablica 5 daje pregled potencijalnih prednosti i nedostataka pri uporabi distributera kao poslovnog modela rasta tvrtke.

TABLICA 5: PREDNOSTI I NEDOSTACI KORIŠTENJA OVLAŠTENOG DISTRIBUTERA KAO METODE RASTA

Prednosti	Nedostaci
• kapital nije potreban	• nema kontrole nad cijenama
• dopušta klijentima koncentriranje na vještine proizvodnje, razvoja i istraživanja, a ne na prodaju	• distributeri nude mnogo proizvoda: mogu se koncentrirati na prodaju proizvoda s višom provizijom
• manje kupaca, minimalne količine prilikom naručivanja	• nema razvoja brenda
• koristi od lokalnog znanja distributera	• nedostatak adekvatnih komunikacijskih kanala

Često se događa da se distributeri zamijene s prodajnim predstavnicima, no tu postoje brojne značajne razlike. Prva i osnovna jest što distributeri kupuju proizvode od proizvođača po veleprodajnim cijenama i te proizvode plaćaju. Obično ne postoji pristojba koja se plaća dobavljaču kako bi on dodijelio prava distribucije distributeru. Od distributera se očekuje da drži neke prodajne lokacije u kojima će izložiti proizvode. Distributer mora održavati vlastiti inventar i skladišne prostore, a od proizvođača/dobavljača dobiva tehničku potporu, doprinose za promociju, održavanje, obuku za nove proizvode, rabate, bolje uvjete plaćanja. Zauzvrat proizvođač od distributera traži promociju u trgovinama, pažljivo vođen i kontroliran inventar, financijsku stabilnost, prezentiranje i slaganje proizvoda na prodajnom mjestu te kvalitetno

prodajno osoblje. Upotreba distributera kao metode rasta predstavlja povećanje distributivne mreže tvrtke, što je suprotno povećanju veličine postojećih postrojenja ili rastu kroz spajanja i preuzimanja (Boroian, 1987).

Agent je pravna (ili fizička) osoba koja pregovara s potencijalnim kupcem za svog principala. On ima mogućnost sklapanja ugovara između svoga principala i kupca. Zauzvrat dobiva proviziju zasnovanu na vrijednosti ostvarene prodaje. Prodajni agent neovisan je marketinški resurs proizvođača. Tvrtke, posebice proizvođači, mogu rasti osnivanjem prodajne mreže agenata koji djeluju kao njihovi prodajni predstavnici. To je tradicionalan, (klasičan), sistem održavanja prisutnosti na tržištu i davanja usluga kupcima udaljenim od sjedišta tvrtke (Boroian, 1987.). Tvrtka sklapa ugovor s agentom koji djeluje u njeno ime, a zauzvrat mu plaća određenu proviziju od prodaje. Agent nikada ne kupuje proizvod u svoje ime, nego ugovara prodaju s trećom osobom koja obično robu plaća direktno proizvođaču (Stanworth, 2002.).

Tablica 6 daje prikaz potencijalnih prednosti i nedostataka pri uporabi agenata kao poslovnog modela rasta tvrtke.

TABLICA 6: PREDNOSTI I NEDOSTACI KORIŠTENJA OVLAŠTENOG AGENTA KAO METODE RASTA

Prednosti	Nedostaci
• nema potreba za kapitalom	• rizik uključivanja u loše poslovne odnose
• stvoren vanjski izvor prihoda bez upotrebe vremena menadžera	• agenti se koncentriraju na proizvode s visokim provizijama bez obzira na principala
• potrebno manje zaposlenika	• nema razvoja brenda
• manji ukupni troškovi	• nedostatak adekvatnih komunikacijskih kanala
• plaćanje na osnovi uspjeha	• moguće obučavanje konkurencije i davanje pristupa bazi kupaca
• koristi od lokalnog znanja agenata	

Za razliku od distributera, agent ne drži inventar, nema svoje prodajne lokacije te se ne uključuje u posebne cjenovne promocije, osim ako ga na to nije uputio proizvođač kojeg zastupa (Sherman, 2010.). Dobre agente i prodajne zastupnike teško je pronaći, educirati,

motivirati, platiti i zadržati. Što je prodajna mreža veća, to su mogući veći problemi. Agenti se vrlo teško integriraju u organizaciju i teško prihvaćaju kulturu poslovanja tvrtke.

2.6. KRITIČKI OSVRT NA PODUZETNIČKU AKTIVNOST I FRANŠIZNO POSLOVANJE

Poduzetništvo se često smatra važnim stimulansom pozitivnih rezultata na razini tvrtke i društva te rezultira kreiranjem, poboljšanjem, realizacijom i obnavljanjem vrijednosti za sve uključene u proces. Poduzetništvo se definira kao proces u kojemu pojedinci slijede poslovne prilike bez obzira na količinu resursa koji trenutačno kontroliraju te se može, ali i ne mora, pojaviti u tvrtkama bez obzira na starost, veličinu i brzinu rasta, na odnos prema profitu itd. Želja za rastom poslovanja i povećanjem vrijednosti tvrtke značajan je cilj poslovanja poduzetnika od početka poslovanja. Rastuća su poduzeća u svjetskim gospodarstvima u manjini, no ona su vodeći izvor novog zapošljavanja i inovativnosti te predstavljaju i najdjelotvorniju poveznicu između poduzetničkog kapaciteta i ekonomskog rasta zemlje. Rast za većinu tvrtki predstavlja pokazatelj uspjeha te se odluka o izboru najučinkovitije metode rasta smatra jednom od najznačajnijih koju tvrtka treba donijeti tijekom svoga poslovanja.

Tvrtka se može odlučiti za korištenje internom (vlastiti resursi) ili eksternom (vanjski resursi) metodom rasta. Interna metoda rasta ima prednosti koji se očituju u zadržavanju kontrole na operacijama i kontroli rasta, a nedostatak je što je rast profita ograničen kapitalom i većim troškovima. Najveće ograničenje interne metode rasta je brzina rasta, što je posebice važno ako se radi o industrijama koje imaju mogućnost bržeg rasta i gdje tvrtke neće moći kapitalizirati potencijalni brzi rast. Eksterne metode rasta poduzetnika uglavnom se odnose na ustanovljavanje odnosa s trećim stranama. One su uobičajene za industrije u kojima tvrtke ne žele sporo razvijati svoje planove širenja i gdje tržišta pružaju potencijal brzog rasta. Iako su eksterne metode rasta brže nego interne metode jer su novi resursi i kapaciteti dostupni gotovo odmah, njihov je problem gubitak kontrole i povećana ovisnost o trećim stranama za daljnji rast. Tvrtka može odabrati kombinaciju između internih i eksternih metoda rasta za svoj rast.

Licenca je metoda rasta koja omogućava tvrtki generiranje izvora prihoda od proizvoda ili usluge koji proizvodi ili isporučuje treća strana. Prednosti upotrebe licence očituju se u novostvorenom izvoru prihoda, većem povratu uloženog kapitala, a neki od nedostataka su gubitak većinske kontrole i nedostatak adekvatnih komunikacijskih kanala. Strateško

povezivanje atraktivno je tvrtkama koje često nemaju financijske resurse ili vrijeme kako bi razvile kompetencije potrebne za brzo stavljanje konačnog proizvoda na tržište, dok zajedničko ulaganje naglašava snagu obiju organizacija koje zajedničkim radom pokrivaju područja na kojima svaka od njih ima slabosti. Strateški savez i zajedničko ulaganje najčešće su metode rasta većih tvrtki i tvrtki koje žele ubrzati ulazak na strana tržišta. Te metode rasta imaju svoje izazove koji se očituju u upravljanju ljudima i očekivanom odgovoru konkurencije i kupaca te konačno, i najvažnije, vremenu unutar kojega će se provesti. Rast poslovanja preuzimanjem i spajanjem uključuje konsolidaciju ili kupnju postojećih tvrtki. Neke od prednosti te metode su povećanje tržišnog udjela i veća razina konkurentnosti, a među nedostatke spadaju povećanje troška prema kupcima i potencijalno smanjenje inovativnosti unutar industrijske grane. Ostale potencijalne metode rasta su upotreba ovlaštenih distributera i ovlaštenih agenata. Dok je distributer potpuno neovisan i vlasnički i financijski te kupuje proizvode od proizvođača ili dobavljača koji mu je dodijelio distribucijska prava, agent pregovara s potencijalnim kupcem za svog principala.

Neki autori franšizni poslovni model smatraju glavnim strateškim oblikom konkurentske prednosti koji pomaže u kreiranju novih tvrtki i povećava poduzetničku aktivnost. Istodobno, predstavlja zanimljivu temu u istraživanju poduzetništva zbog odnosa koji vladaju u njemu: davatelj franšize kao poduzetnik, primatelj franšize kao poduzetnik te franšizni odnos kao poduzetnički odnos. Davatelje franšize smatraju inovativnim poduzetnicima, a primatelje franšize poduzetnicima koji kopiraju. U franšiznom poslovnom modelu poslovni koncept i sistem poslovanja koji već postoji i posluje, kopira se na novo tržište, čime franšizni poslovni model pridonosi efikasnoj diseminaciji inovacija. Istraživanja su pokazala kako u većini slučajeva davatelji franšize smatraju da se izgradnja franšiznog sistema može promatrati kao poduzetnička strategija rasta tvrtke. Dva su argumenta u korist teze da franšizni poslovni model nije poduzetništvo: pitanje trajnosti i jedinstvenosti oblika franšizne strukture te status neovisnosti primatelja franšize. Odnos franšiznog poslovnog modela i poduzetništva nedovoljno je istražen, o čemu svjedoči i mali broj objavljenih radova (3% ukupno objavljenih radova o franšiznom poslovnom modelu istražuje vezu franšize i poduzetništva). Istraživačka vrijednost ove teme očituje se u brojnim koristima koje franšizni poslovni model ima za gospodarstvo. Dosadašnja istraživanja nisu dala konačan odgovor na pitanje je li franšizni model poduzetništvo. Potrebno je stoga identificirati čimbenike koji određuju u kojim je slučajevima franšizni poslovni model poduzetništvo, a kada to nije. Također, treba postaviti pitanje tko je poduzetnik u franšiznom poslovnom modelu? Je li poduzetnik davatelj franšize? Je li poduzetnik primatelj franšize? Obje strane ili nijedna?

Istraživanja franšiznog poslovnog modela trebaju obuhvatiti i utjecaj veličine i starosti organizacije u trenutku pokretanja franšiznog sistema kao metode rasta tvrtke. U kojem se trenutku tvrtka treba odlučiti za franšizni poslovni model? Treba li imati svoje lokacije ili samo franšizne? U budućim istraživanjima franšiznog poslovnog modela treba obratiti pozornost na koncept prepoznavanja prilike i ulaska u poduzetnički pothvat, kao davatelj ili kao primatelj franšize, te istražiti utjecaj faze životnog ciklusa na početak primjene franšiznog poslovnog modela.

Inovativnost se smatra najznačajnijim čimbenikom koji omogućava uspješno i konkurentno poslovanje tvrtkama i povezuje se s razvojem novih proizvoda, novih usluga i novih procesa. Franšizni model predstavlja oblik inovacije koji je nastao zbog ograničenosti resursa dostupnih poduzetnicima. U istraživanjima odnosa franšiznog poslovnog modela i inovativnosti razvijena su dva modela upravljanja inovativnošću: kada inovativnost dolazi od davatelja franšize i kada inovativnost dolazi od primatelja franšize. Upravljanje inovativnošću u franšiznom sistemu zahtijeva poticanje poduzetničkih aktivnosti unutar sistema. Franšizni poduzetnici pod utjecajem brojnih čimbenika često mijenjaju standardnu ponudu franšiznog sistema na svome tržištu i inoviraju u svom franšiznom sistemu. Često i opstanak tvrtke davatelja franšize u raznim fazama razvoja poslovanja, tržišta i industrija treba inovativne promjene. Proces inovacije u franšiznim sistemima razlikuje se ovisno o udjelu franšiznih lokacija u ukupnom broju i, ako je veći udjel vlastitih lokacija, inovacije dolaze od davatelja franšize i obratno. U daljnjem istraživanju o franšiznom poslovnom modelu potrebno je promotriti odnos obiju uključenih strana prema inovativnosti. Treba li davatelj franšize biti jedini nositelj inovativnosti u franšiznom poslovnom modelu? Koju ulogu treba imati primatelj franšize? Koliko često u franšiznom sistemu treba uvoditi inovacije? Na koji se način uspješno provodi inovativnost u franšiznim sistemima? Koja je uloga udruga primatelja franšize u procesu inovativnosti unutar franšiznog sistema? Odgovori na prethodna pitanja pomoći će kod upravljanja inovativnosti u franšiznom poslovnom modelu.

3. RAZVOJ I KARAKTERISTIKE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Cilj ovog poglavlja jest dati pregled franšiznog poslovnog modela. Poglavlje će definirati franšizni poslovni model, prezentirati povijest i sadašnjost franšiznog poslovanja, prikazati vrste franšiznog poslovnog modela, predstaviti stranke uključene u franšizni poslovni model, dati pregled prednosti i nedostataka franšiznog odnosa te razmotriti odnose koji vladaju u franšiznom poslovnom modelu. Poglavlje će ukazati na znatan gospodarski doprinos franšiznog poslovnog modela na ekonomiju u svijetu i Hrvatskoj.

3.1. DEFINICIJA FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Riječ franchise (franšiza) dolazi od normansko-francuske riječi "fraunchise", izvedene od francuske riječi "frank", što znači slobodan čovjek, slobodan da nešto radi.[47] Engleska riječ "franchise" izvorno označava oslobođenje od zabrane, dozvola, privilegija, čime se pravnom subjektu dopušta da čini nešto na što inače ne bi imao pravo sa svojim uobičajenim statusom.

Prema Boroian i Boroian, franšiza se javlja kada „*tvrtka (davatelj franšize) licencira svoje trgovačko ime (brend) i svoj način rada (sistem poslovanja) određenoj osobi ili grupi (primatelju franšize) koja se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (ugovor o franšizi). Davatelj franšize osigurava primatelju franšize podršku te, u nekim slučajevima, ima određenu kontrolu nad načinom poslovanja primatelja franšize. Zauzvrat primatelj franšize plaća davatelju franšize početnu pristojbu (nazvanu franšizna pristojba) i pristojbu za poslovanje*[48] *(tantijeme, rojalti) te korištenje trgovačkim imenom i načinom poslovanja*.“[49]

---

[47] Riječ frank potječe od riječi "Frank" koja je označavala pripadnike germanskih plemena koji su živjeli u Galiji oko 500. godine. U Galiji koja je bila pod Francima jedino su oni, osvajači, imali punu slobodu, kao i oni koji su bili pod njihovom zaštitom. U starom europskom pravu postojao je izraz "Francus homo" koji je označavao slobodnog građanina prema The Random House Dictionary of English Language, Random House, New York, 1973.

[48] Za pristojbe za poslovanje u franšiznom poslovnom modelu u praksi se koriste riječima tantijemi i rojalti. U nastavku doktorske disertacije koristit se ćemo riječju rojalti.

[49] Boroian, D. D., Boroian, P. J. (1987.), The Franchise Advantage – Make it work for you, Chicago Review Pr, SAD, str. 4

Drugi autori daju slične definicije franšiznog poslovanja, pri čemu je naglasak na pravnom odnosu između davatelja i primatelja franšize (Emmerson, 1990.), ekonomskoj kategoriji koja nudi povoljnu kombinaciju ekonomije obujma (Stanworth, 1991.), robnom ili uslužnom žigu (Spinelli i suradnici, 1994.), paketu intelektualnog vlasništva i ugovoru o franšizi (Mlikotin-Tomić, 2000.), sistemu plasiranja roba i/ili usluga i/ili tehnologija na tržište (*European Franchise Federation – EFF*, 2005.) ili osnovnim elementima franšize (Boroian i Calloway, 2008.).

Franšiza se javlja kada netko razvije poslovni model i proda prava za poslovanje tog modela drugom poduzetniku, primatelju franšize. Poduzetnik koji prodaje prava davatelj je franšize. Primatelj franšize dobiva prava na poslovni model na određeno vremensko razdoblje i za određeno geografsko područje. Franšizno poslovanje predstavlja privilegiju ili dopušteno pravo dano pojedincu (fizičkoj ili pravnoj osobi) ili grupi koja na taj način omogućava primatelju provođenje određene vrste komercijalne aktivnosti. Franšizni poslovni model je sistem proširenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga te mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom.

Franšizno poslovanje ne koristi se samo proizvodima i/ili uslugama koji čine neku marku ili brend nego i sustavom, modelom ili know-how poslovanjem koji pojedincu omogućuje vođenje posla u svim njegovim aspektima, smanjujući pri tome rizik poslovanja. Prema tome, originalnost franšiznog poslovanja očituje se u tome što jedna tvrtka realizira lanac prodajnih mjesta u kojemu je svaki član toga lanca pravno neovisan o osnivaču lanca, davatelju franšize, ali je ekonomski i ugovorno povezan s njim. Stoga je moguće kreirati sintetičku definiciju koja obuhvaća i ekonomsku i pravnu stranu franšize za koju Emerson (1990.) navodi da je alternativa formalnoj integraciji proizvodnih i distributivnih aktivnosti u jedinstvenu organizaciju. Bez obzira na gotovo neograničen broj varijacija, osnovni koncept franšize uključuje postojanje ugovornog odnosa na osnovi kojega jedna tvrtka opskrbljuje drugu odgovarajućim proizvodima, opremom i odgovarajućim uslugama, a ova druga prodaje te proizvode i obavlja usluge krajnjim korisnicima (potrošačima) pod uvjetima i na način koji (u cijelosti ili u određenoj mjeri) propisuje tvrtka davatelj. U skladu s franšiznim ugovorom, tvrtka davatelj daje izvjesnu razinu samostalnosti u odlučivanju i djelovanju primatelja. Za ustupljene proizvode, opremu i usluge tvrtka davatelj dobiva odgovarajuću naknadu.

Razmatrajući gore navedene definicije franšize, možemo zaključiti da se gotovo svi autori slažu s time što je franšiza, što ona predstavlja te što uključuje. Franšiza je model poslovanja kojim je moguće koristiti se u različitim djelatnostima – od maloprodaje do raznih profesionalnih usluga. U nastavku ovog rada pod franšizom ćemo smatrati oblik poslovanja

koji se pojavljuje kada tvrtka (davatelj franšize) svoje trgovačko ime (brend) i svoj način (sistem poslovanja, know-how) daje na korištenje određenoj osobi ili grupi (primatelju franšize) koja se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (ugovor o franšizi).

3.2. RAZVOJ FRANŠIZNOG POSLOVANJA

3.2.1. POVIJEST FRANŠIZNOG POSLOVANJA

Franšiza je prema nekim autorima stara koliko i ljudska povijest te datira još iz doba Rimskog Carstva. Tarbutton (1986.) spominje kako je prvi franšizni koncept u Kini ustanovljen 200 godina prije Krista te spekulira da je franšizno poslovanje počelo i prije, odnosno kada su vozači rikši dobivali pravo na određene rute za prijevoz. Mlikotin Tomić (1986.) ističe kako se ne može točno odrediti prvo spominjanje odnosa sličnih franšizi, no može se povezati s trenutkom kada je prvi vladar dodijelio nekoj osobi na svojem području neko isključivo pravo, a zauzvrat tražio naknadu u imovini, davanju ili službi.

Neki autori vežu franšizno poslovanje s dominantnim vazalskim odnosima u feudalnom srednjem vijeku u Europi i Engleskoj. U srednjem vijeku franšiza je bila privilegija ili pravo - lokalni bi vladar odobrio pravo održavanja tržnica ili sajmova, vožnju skele ili lova na svojoj zemlji. Taj se koncept proširio do kraljeva odobravanja franšize za sve vrste komercijalnih aktivnosti kao što su gradnja cesta ili proizvodnja piva. U osnovi, kralj je davao nekome monopol za određenu vrstu komercijalne aktivnosti. Primjer takve franšize je ona koju je engleski kralj Edgar 957. godine davao za pivnice uz ograničenje – jedna po selu. Svaka od tih pivnica morala se držati određenih pravila i standarda (Basye Sander i Sander, 2003.). Stoga možemo reći kako su prvi primjeri franšiznog poslovanja bili više političke, a manje poslovne aktivnosti.

Tijekom 40-ih godina 19. stoljeća u Njemačkoj su veliki proizvođači piva odobravali franšize određenim lokalima i time ugostiteljima davali ekskluzivno pravo prodaje njihova piva. Pivovare nisu provodile kontrolu nad poslovanjem lokalnih ugostitelja, osim u dijelu koji se odnosio na kupnju piva. Ubrzo je franšizni poslovni model kao poslovni koncept prebačen iz Europe u Sjedinjene Američke Države (SAD), gdje se njime koristilo u pivarskoj i ugostiteljskoj industriji.

Prva komercijalna prodajna franšiza, prema većini autora, bila je Singer Sewing Center

(Dougan, 1998.) koju je razvio Isaac Merrit Singer tijekom 1858. godine. Tijekom 50-ih godina 19. stoljeća Singer je razvio mrežu prodavača s kojima je potpisao ugovor. Tim je ugovorima Singer ustupao prava prodaje svojih proizvoda pojedinim sitnim trgovcima koji su imali ovlasti nad određenim područjima.[50] Iako ti ugovori nisu bili potpun uspjeh za Singera i prekinuti su nakon 10 godina, Singer je njima pokrenuo budućnost franšiznog poslovnog modela prema onome kakav danas poznajemo (Boroian i Boroian, 1987.). Tijekom 80-ih godina 19. stoljeća gradovi u SAD-u počeli su odobravati monopolske franšize za prijevozničke tvrtke te za usluge poput vodovoda, kanalizacije, plina i kasnije električne energije (Seid, 2006.).

Automobilska i naftna industrija te proizvođači bezalkoholnih pića okrenuli su se franšiznom poslovnom modelu krajem 19. i početkom 20. stoljeća jer su im nedostajali kanali distribucije za njihove proizvode (Mancuso i Boroian, 1993.). Jedan od prvih primjera franšiznog poslovanja u SAD-u bila je i Coca-Cola koja je svoje poslovanje uspjela podići na nacionalnu razinu, prebacivši teret proizvodnje, skladištenja i distribucije svojeg proizvoda na lokalne poslovne ljude koji su dobili pravo punjenja. Ford i General Motors počeli su sklapati franšizne ugovore s neovisnim poduzetnicima koji su pod njihovim tržišnim imenom prodavali automobile krajnjim kupcima jer tvrtke u trenutku pokretanja poslovanja nisu imale dovoljno novca za otvaranje potrebnih maloprodajnih objekata (Dougan, 1998.).

Druga značajna inovacija u franšiznom poslovanju bila je razvijanje konverzijske franšize. Konverzijska franšiza proces je kojim neovisni poduzetnik prelazi u primatelja franšize pod "kišobranom" trgovačkog imena davatelja franšize (Boroian i Boroian, 1987.; Seid i Thomas, 2006.). Velike naftne tvrtke toga doba, *Standard Oil* i *Texaco,* bile su začetnici te vrste franšiznog poslovanja kada su tijekom 20-ih godina prošlog stoljeća ponudile neovisnim benzinskim crpkama pravo korištenja svojim trgovačkim imenom za otvaranje automehaničarskih radnji diljem SAD-a.

Tijekom 20-ih i 30-ih godina prošlog stoljeća bilo je nekoliko pionira u franšiznom poslovanju na području maloprodaje i usluga, a među njima *Ben Franklin stores* na području maloprodaje, *A&W Root Beeer* na području brze hrane, *Howard Johnson* s restoranima te na području usluga *Arthur Murray Dance Studios* (Mancuso i Boroian, 1993.).

Franšize proizvoda i robnih marki bile su iznimno uspješne u pokretanju rasta korištenjem franšiznog poslovnog modela sve do kraja II. svjetskog rata, kada se pojavio novi model franšiznog poslovanja (Boroian i Boroian, 1987.). Uspjeh tih ranih primjera franšiznog

[50] Spasić, I., (1996.), Franchising posao, Institut za uporedno pravo, Beograd, str. 19

poslovanja doveo je do eksplozije franšize tijekom 50-ih i 60-ih godina 20. stoljeća. Rane franšize nisu bile zasnovane na rojaltiju nego su ovisile o kupnji i prodaji robe davatelja franšize ili robe proizvedene u skladu s kvalitetom davatelja franšize. Obje su strane imale korist od visokih marži i pristojnih cijena koje su omogućavale povećanje prodaje i dobru distribucijsku mrežu. Ako davatelj franšize nije isporučivao kvalitetnu robu po dobrim cijenama, primatelj franšize mogao je prekinuti odnos te čak promijeniti marku.

Iako su jednostavnost franšizne formule i ugovora u prvoj polovini 20. stoljeća primatelji franšize uglavnom favorizirali, to nije uvijek bio slučaj. Primatelji franšize često su postajali "zarobljenici" tržišta za proizvodne linije davatelja franšize i njihov je profit davatelj franšize često "iscijedio", posebice u teškim vremenima (Seid i Thomas, 2006.). Proizvođači automobila zahtijevali su od svojih dilera da imaju velik inventar kako bi zadržali franšizu. Kao prvi znak onoga što danas zovemo poticanje franšiznog sistema, naftne tvrtke počele su razvijati vlastite servisne stanice koje su bile direktna konkurencija njihovoj franšiznoj mreži. Kao odgovor na to, dileri automobila i vlasnici servisnih stanica udružili su se u trgovačke asocijacije kako bi obranili svoja prava, a to je rezultiralo donošenjem zaštitnih zakona na razini SAD-a.

Davatelji franšiza u prvim godinama komercijalne primjene franšiznog poslovnog modela nisu naplaćivali rojaltije zasnovane na ukupnoj prodaji, nego su zarađivali na veleprodaji svojih proizvoda primateljima franšiza koji su te proizvode prodavali u maloprodaji. Možda je najvažnije od svega da većina ranih davatelja franšize nije kontrolirala izgled i ugođaj primatelja franšize. Rani primatelji franšiza bili su slobodni u kreiranju vlastitog poslovnog stila. Izgled lokacija razlikovao se od lokacije do lokacije, nudile su se različite usluge i proizvodi (Seid, 2006.). Većina ranih primatelja franšize bili su neovisni poslovni ljudi koji su vodili poslovanje na način za koji su smatrali da je najbolji.

Franšizno poslovanje dobilo je oblik poslovanja tijekom 50-ih i 60-ih prošlog stoljeća, kada su osnovani *Kentucky Fried Chicken, McDonald's* i *Burger King*. Ray Kroc i McDonald's zaslužni su za znatnu promjenu franšiznog poslovanja zbog reorganizacije potencijala kloniranja[51] poslovanja i pokretanja franšize poslovnog formata. Uspjeh koji su ostvarili McDonalds i Ray Kroc, zbog uvođenja linije za proizvodnju u industriju brze hrane, uspoređuje se s uspjehom Henryja Forda (Mancuso i Boroian, 1993.). Ray Kroc je osmislio koncept koji

[51] Pod pojmom poslovnog kloniranja smatramo kopiranje načina poslovanja, „trgovačkog odijela“ i svih detalja s kojim se određena tvrtka (davatelj franšize) pojavljuje na tržištu, na drugu poslovnu organizaciju (primatelja franšize).

danas zovemo "trgovačko odijelo"[52] koji, osim izgleda i ugođaja poslovnog dekora, obuhvaća i svaki detalj na osnovi kojega se posluje (Seid, 2006.). Kao rezultat promjena u franšiznom poslovanju tijekom 60-ih godina 20. stoljeća, benzinske su crpke počele prihvaćati jedinstveno "trgovačko odijelo" i standardizirale način usluživanja. Maloprodaje su, osim izgleda, počele standardizirati i način posluživanja. Svaki prodavač automobila, hotel ili lanac restorana brzo je prihvatio prednost poslovnog kloniranja (Boroian i Boroian, 1986.).

Franšizno poslovanje u SAD-u svoj je uspon doživjelo tijekom 50-ih i 60-ih godina prošlog stoljeća, najviše zahvaljujući poboljšanoj infrastrukturi i povećanoj propagandi (Seid i Thomas, 2006.). Ostvareni rast franšiznog poslovanja tijekom 60-ih doveo je do pojave tzv. prekonoćnih davatelja franšize koji su ustanovili svoje franšizne sisteme i prodali lokacije te ubrzo prekinuli franšizno poslovanje. Veliki gubici poduzetnika koji su investirali u takve franšize doveo je do početka uvođenja franšizne regulative u SAD-u tijekom 70-ih godina (Seid, 2006.). Ubrzo nakon donošenja franšizne regulative u SAD-u, koji je postao predvodnica franšiznog poslovanja, regulativa se počela kreirati i donositi i u nekim europskim zemljama (Francuska i Španjolska).

3.2.2. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL DANAS

Kako bi se osigurali jednakost kvalitete i usluge diljem franšiznog sistema, davatelji franšize moraju imati više kontrole nad primateljima franšize. Stoga su se relativno jednostavni franšizni ugovori produljili i povećali doseg autoriteta davatelja franšize u gotovo svaki aspekt poslovanja. Zbog mišljenja da uniformnost osigurava uspjeh, primatelji franšize prihvaćali su te ugovore. Kako bi se zaštitili trgovačka marka, „trgovačko odijelo“ i sistem poslovanja, noviji ugovori o franšizi postajali su sve restriktivniji. Moderni ugovori o franšizi značajno su rastegnuli zakonske zahtjeve neovisnog ugovornog odnosa. U njima davatelji franšize diktiraju svaki aspekt odnosa (Seid i Thomas, 2006.). U cilju standardnosti sistema, primatelji franšize obično prihvaćaju (i plaćaju za to) sve zahtijevane sistemske promjene, uključujući i ponuđene proizvode, korištenje trgovačkim imenima i zahtijevanim „trgovačkim odijelima“.

Većina davatelja franšize nudi smanjenu ili nikakvu zaštitu tržišta primateljima franšiza. Kako je danas sistem ono što se daje u franšizu (a ne više pravo na distribuciju

[52] Pod trgovačkim odijelom smatra se izgled dekora, unutarnje uređenje i svaki potencijalni detalj poslovanja koji dovodi do standardnosti i uniformnosti poslovanja cjelokupnog franšiznog sistema.

proizvoda), većina davatelja franšiza naplaćuje rojalti na pravo korištenja imena i sistema. Bez ugovornih ograničenja vezanih uz činjenicu koliko trgovina davatelj franšize može otvoriti i zbog toga što se rojalti naplaćuje po bruto ostvarenoj prodaji (bez obzira na profit korisnika franšize), davatelji franšize fokusirani su na prodaju sistema i nisu u mogućnosti predvidjeti profitabilnost pri ugovaranju novih franšiza.

Franšizni poslovni model danas se prilagođava trendovima poslovanja, novim poslovnim konceptima poslovanja, novim poslovnim tehnikama i novim tehnologijama. Nije rijetkost na tržištu ponude franšiznih sistema susresti se s *online* franšiznim sistemima (na primjer financijska franšiza *Your Best Mortgages,* franšiza turističkih ureda *My Destionations*) kojima ne trebaju uredi i zgrade jer njihovo poslovanje u cijelosti teče preko interneta. Franšizni poslovni model danas sve više služi za međunarodno širenje i rast tvrtki. Iz mogućnosti prilagodbe franšiznog poslovnog modela novim poslovnim trendovima i međunarodnom širenju korištenja, može se zaključiti da je pred tim poslovnim modelom budućnost.

3.3. VRSTE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Brojne su vrste franšiznog poslovnog modela koje se pojavljuju u poslovnoj praksi i koje ćemo spomenuti u nastavku disertacije. Podjele franšiznog modela moguće je napraviti ovisno o:

- prijenosu načina poslovanja,
- odnosima koji vladaju između davatelja i primatelja franšize,
- broju lokacija i pravima primatelja franšize,
- veličini i razini potrebne investicije,
- resursima potrebnim za kupnju franšize i poslovnoj sposobnosti primatelja.

Većina autora (Sherman, 2003.; Kukić 2004.; Shane, 2005.) koji se bave istraživanjem franšiznog modela spominju dva osnovna tipa franšize:

- franšiza distribucije proizvoda (engl. *product distribution franchise*),
- franšiza poslovnog formata (engl. *business format franchise*).

Pri franšizi distribucije proizvoda, primatelj franšize obično prodaje proizvod koji je proizveo davatelj franšize. Ta vrsta franšize najčešća je u industriji osvježavajućih napitaka, automobila i kamiona, raznih proizvoda za automobile i benzina. Proizvodi koji se prodaju u

franšizama distribucije proizvoda obično prije prodaje zahtijevaju neke pripremne radnje primatelja franšize, kao što je slučaj s Coca-Colom, ili neke dodatne usluge nakon prodaje, kao što je slučaj s Ford Motor Companyjem. U franšizi distribucije proizvoda davatelj franšize licencira svoje trgovačko ime i logotip primatelju franšize, no ne osigurava sistem za poslovanje. Franšiza distribucije proizvoda predstavlja najveći postotak ukupne maloprodaje svih postojećih franšiza. Distributeri Coca-Cola, Goodyear Tires, Ford Motor Company i John Deere primjeri su distribucije proizvoda primatelja franšize.

Drugi tip franšize je franšiza poslovnog formata. Kod ovog tipa franšize primatelj franšize također se koristi trgovačkim imenom i logom davatelja te dobiva kompletan sistem za poslovanje i isporučivanje proizvoda ili usluga. Sistem je ono što stvara konzistentnost, a konzistentnost je osnova uspjeha primatelja franšize. Primatelj franšize obučen je da upravlja gradnjom zgrade, naručivanjem prave opreme i svim ostalim potrebnim poslovima. Dodatnu razliku daje i priručnik za poslovanje koji davatelj franšize daje primatelju franšize. Priručnik za poslovanje i procedure sadrži informacije o tome kako i gdje naručiti potrebne proizvode, kako pripremiti proizvode i kako ih prezentirati kupcima. Poslovanje franšize je sistem. U dobrom sistemu davatelj franšize priprema i potom podupire primatelja franšize. Franšizni sistemi ne propisuju jednaku razinu kontrole i konzistencije, ali većina sistema ima standarde koji osiguravaju minimalnu razinu poslovanja. To znači da svaka lokacija, bila ona u vlasništvu primatelja ili davatelja franšize, izgleda isto i ima isti ugođaj, a u restoranima je i okus hrane jednak. Drugim riječima, s nekim manjim varijacijama, iskustvo kupca na bilo kojoj lokaciji trebalo bi biti isto. Svaki dobro vođeni franšizni sistem teži postizanju visokog stupnja konzistencije. Kao primjere franšize poslovnog formata možemo spomenuti Subway, McDonalds, Burger King i tako dalje.

Osim glavna dva tipa franšiznog poslovnog modela, autori (Nieman i Barber, 1987.) spominju i konverzijsku franšizu (engl. *conversion franchising*). Za taj se tip navodi da nije u cijelosti treći tip franšiznog poslovanja nego da je modificirani oblik standardnog franšiznog modela. Konverzijski franšizni poslovni model nastaje kada neovisni poduzetnik, koji posluje u istom industrijskom sektoru kao i davatelj franšize, prihvati davateljeve usluge, robne i/ili uslužne žigove i sistem poslovanja (Boroian i Boroian, 1987.). Primjeri te vrste franšiznog poslovanja mogu se uočiti kod agencija za promet nekretninama, u cvjećarnicama te raznim uslužnim djelatnostima (električarske, vodoinstalaterske).

Franšizu je moguće podijeliti prema odnosima koji se pojavljuju između davatelja i

primatelja franšize na:[53]

- proizvođač/maloprodaja – proizvođač, davatelj franšize, prodaje svoje proizvode primatelju franšize. Primatelj franšize tada direktno prodaje proizvode krajnjem potrošaču. Primjer takve vrste franšiznog odnosa su benzinske crpke i automobilske kuće.
- proizvođač/veleprodaja – primatelj franšize je poduzetnik koji ima uhodano poslovanje. On prodaje te katkad i pakira proizvode davatelja franšize. Primjer takvog franšiznog odnosa su punionice bezalkoholnih napitaka.
- veleprodaja/maloprodaja – primatelji franšize zajedno pokreću posao koji će u konačnici postati davatelj franšize. Primjer takvog odnosa je udruživanje više manjih lanaca trgovina koji osnivaju novu tvrtku (na primjer CBA u Hrvatskoj) radi ostvarivanja zajedničke koristi u poslovanju.
- poslovni format franšize – primatelj franšize posluje na standardno propisan način pod poznatim trgovačkim imenom. Primjeri takvog franšiznog odnosa su restorani brze prehrane, kemijske čistionice, agencije za zapošljavanje i tako dalje. Franšiza u tom odnosu posluje na jedan od sljedećih načina, ovisno o veličini investicije potrebne za ulazak u franšizni sistem:
    1. franšiza jednog zaposlenog (engl. *job franchise*) – obično je zaposlena samo jedna osoba koja vodi franšizu iz vlastitog doma. Primjer za takvu vrstu franšize nalazimo u autoradionicama, čistionicama i tako dalje.
    2. poslovna franšiza (engl. *business franchise*) – karakterizira ju veća investicija u poslovne prostorije i opremu za poslovanje, zapošljavanje i obuka dodatnog broja ljudi, što je slučaj u lancima brze hrane, kopiraonicama i tako dalje.
    3. ulagačka franšiza (engl. *investment franchise*) – označavaju je najveća ulaganja i primatelj franšize radi kako bi isplatio ulaganje u poslovanje. Najbolji primjeri investicijske franšize su hotelski lanci.

Lovrić i suradnici[54] dijele franšizno poslovanje na sljedećih osam osnovnih tipova, ovisno o visini investicije.

1. Menadžerska franšiza - osnovna je značajka da primatelj franšize upravlja poslovanjem na nekoliko područja ili s nekoliko timova ljudi. Primatelj franšize u ovom je slučaju

[53] Stanworth, J., Purdy, D., (2002.), Franchising Your Business, Lloyds TSB – IFRC, Engleska, str. 4

[54] Lovrić i suradnici, (2003.), Vodič kroz poduzetništvo, Hrvatska udruga za franšize i partnerstva, Zagreb, str 64

neposredno uključen u poslovanje franšiza. Najbolji primjeri za tu vrstu franšize predstavljaju franšize kurirske službe ili franšize čije se poslovanje zasniva na vozilima kojima upravljaju npr. područni stožeri ili opskrbne stanice.

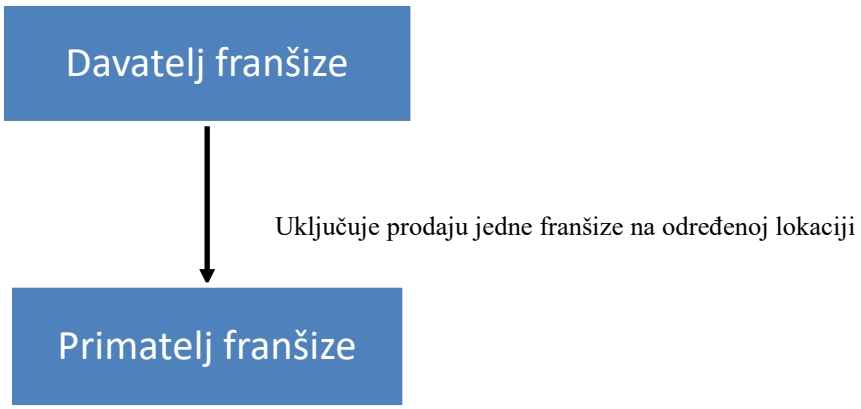
2. Multifranšiza ili master franšiza - tip franšiznog poslovanja koji označava mogućnost da primatelj franšize ima pravo regrutacije drugih primatelja franšize za istog davatelja franšize. Ciljevi ovog tipa franšize su brzo širenje na određenom tržištu, oslonac na financijske izvore i kadar vanjskog partnera, podijeljen rizik ulaska na nepoznato tržište, povećanje kredibiliteta marke na lokalnom tržištu. Ipak, moguća je i pojava negativnih oblika ove vrste poslovanja, posebice u pojavi gubitka kontrole na lokalnom tržištu u korist lokalnog partnera koji može biti vrlo jak, mogu se javiti teškoće pri vođenju franšizne mreže na stranom tržištu, biti smanjen dotok sredstava u blagajnu od rojaltija i ulaznih pristojbi, indirektna odgovornost za rad master primatelja franšize i, u konačnici, nemogućnost provođenja aktivnosti ako se prekrši ugovor jer davatelj franšize nije direktan partner u ugovoru nego je to master primatelj franšize.
3. Franšizni kutak (engl. *franchise corner*) - franšizno poslovanje koje daje mogućnost trgovcu da posveti samo jedan dio svoje trgovine određenoj djelatnosti u franšizi. Dio te trgovine uređen je na način i namještajem koji odredi davatelj franšize kako bi potencijalnim kupcima bio prepoznatljiv. Ulaskom u ovu vrstu poslovanja, primatelj franšize mora za zaposlenike osigurati obuku kod davatelja franšize.
4. Co-branding - tip franšiznog poslovanja koji podrazumijeva formalno ili slobodno udruživanje više zaštitnih imena različitih vlasnika poslovnih koncepata. Takvo se poslovanje može obavljati pod istim krovom ili pokrivati velike regije. Davatelji franšize moraju biti iznimno pažljivi i provesti istraživanja prije nego što se odluče za ovu vrstu franšiznog poslovanja. U takvom poslovanju mora postojati sinergija zaštitnog imena i koncepta jer će u suprotnom jedna franšiza oslabjeti drugu. Pri tome treba poduzeti mjere opreza kako bi udruživanje imena ojačalo poslovanje, a ne obrnuto. Primjer ovakvog franšiznog poslovanja su trgovine mješovitom robom na benzinskoj crpki koje nude nekoliko franšiza na jednom mjestu.
5. Izvršna franšiza (engl. *executive franchise*) - ova franšiza ima oblike u kojima poslovanje vodi jedna osoba uključena u financijske usluge, osobne usluge ili vođenje projekta. Poslovni prostor nema važnu ulogu jer se posao obavlja u poslovnom prostoru klijenta. Primjer su franšize za porezno i troškovno savjetovanje, rješavanje isplata šteta od osiguranja, poslovanje s nekretninama.
6. Maloprodajna franšiza (engl. *retail franchise*) - primatelj franšize ulaže znatna sredstva u

reklamu, opremu i zaposlenike kako bi pomogli u vođenju poslovnog sustava s velikim prihodima. Poslovni je sustav kasnije moguće prodati ako se primatelj franšize želi povući iz poslovanja. Osnovna razlika između maloprodajne i ulagačke franšize je u tome što davatelji franšize imaju glavnu riječ pri odabiru kupaca. Primjeri ove vrste franšiznog poslovanja mogu se vidjeti u organizaciji sajmova i velikih skupova, trgovinama visoke mode te audio-video opreme.

7. Prodajna/distribucijska franšiza - primatelj franšize u neprekidnom je pokretu te prodaje i/ili distribuira proizvode na određenom području i zapošljava dodatne osobe po potrebi radi zadovoljavanja svih područja uz rastući broj klijenata.
8. Pokretne usluge - vrsta franšiznog poslovanja koju obilježava činjenica da primatelj franšize u franšizni sustav ulazi s manjim financijskim ulaganjima i pravom na bavljenje uslugama koje obično uključuju samo jednog zaposlenika i prijevozno sredstvo. Područja ove vrste franšiznog poslovanja su popravke/instaliranje, područje čišćenja i održavanja te motorne usluge.

Franšizu je moguće podijeliti s obzirom na broj lokacija i prava koje primatelj franšize dobiva od davatelja franšize:[55]

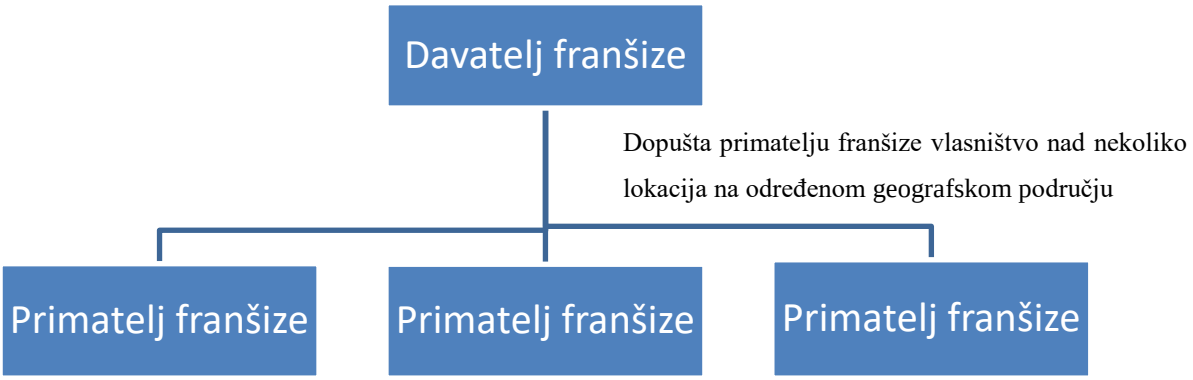
- franšiza jedne lokacije - davatelj franšize daje primatelju pravo da otvori jednu franšizu na ugovorom određenoj lokaciji i pravo poslovanja na ugovorom određenom geografskom području tijekom trajanja ugovornog odnosa, (vidi Sliku 13.)



SLIKA 13: FRANŠIZA JEDNE LOKACIJE

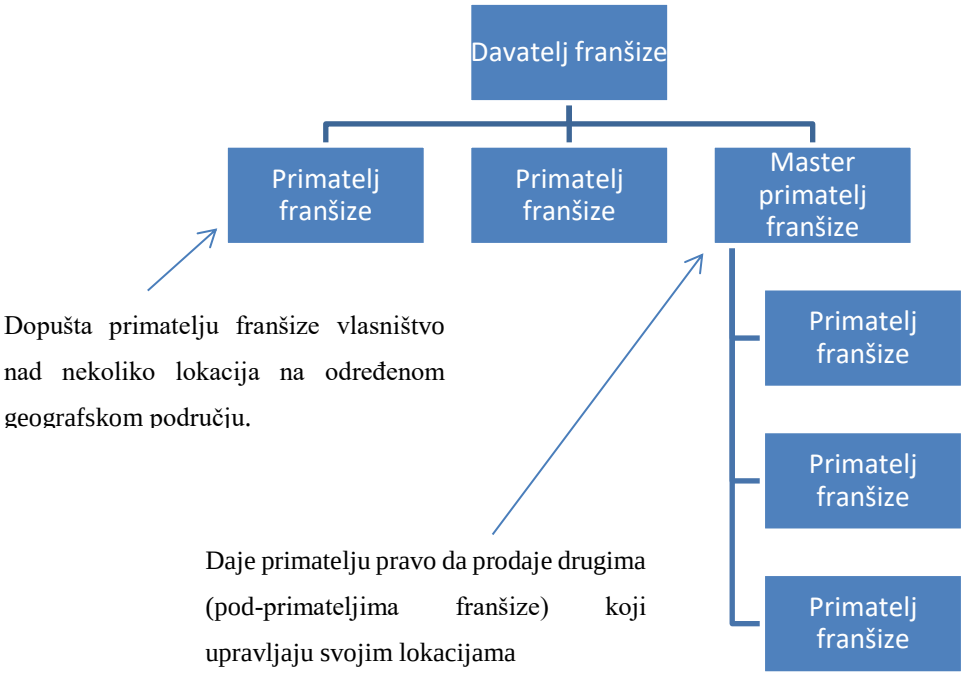
[55] Erceg, A.., (2012.), Uvod u franšizno poslovanje, predavanje održano na seminaru Franšiza od A do Ž, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek, 01. 10. 2012.

- franšiza razvoja područja – davatelj franšize daje pravo primatelju da posluje na određenom području tijekom ugovorom određenog vremena, uz uvjet da tijekom trajanja ugovora otvori ugovorom određen broj lokacija u svom vlasništvu, (vidi Sliku 14.)



SLIKA 14: FRANŠIZA RAZVOJA PODRUČJA

- master franšiza – davatelj franšize daje pravo primatelju da na ugovorom određenom području prodaje franšize drugim potencijalnim primateljima, pri čemu on može, a i ne mora, imati lokacije u svom vlasništvu. Ova vrsta franšize razlikuje se od franšize razvoja područja samo po tome što u ovom slučaju primatelj može nekom drugom prodati franšizu. (vidi Sliku 15.)



SLIKA 15: MASTER FRANŠIZA

Boroian i Calloway (2010.) za svaki od prethodna tri navedena tipa franšiznog poslovanja daju prednosti i nedostatke (vidi Tablicu 7.). Zbog navedenih prednosti i nedostataka davatelj franšize mora dobro razmisliti koji tip odabrati, a izbor tipa ovisit će i o vrsti poslovanja kojim se tvrtka bavi.

TABLICA 7: PREDNOSTI I NEDOSTACI TIPOVA FRANŠIZE

Tip franšiza	Prednosti	Nedostaci
Franšiza jedne lokacije	• snažna osnova tvrtke • vlasnik je menadžer • koristi se kapitalom primatelja • Brža saturacija tržišta	• ograničeni kapital • potrebno više treninga • potrebno više potpore • sporiji rast
Franšiza razvoja područja	• omogućava brži rast • prepoznavanje poslovne prilike • blokiranje konkurencije • prvi na tržištu	• potrebna veća investicija • primatelja može biti teško kontrolirati • zahtijeva veću i složeniju infrastrukturu • brz rast ističe slabosti sistema
Master franšiza	• brži rast • jedini način širenja s manjim opsegom poslovanja • master primatelji plaćaju pravo daljnje prodaje franšize • minimiziranje troškova potpore na terenu	• s poslovima osjetljivim na pitanja kvalitete može biti problema • prebacivanje direktnog kontakta s primateljima franšize na master primatelja franšize

Izvor: prilagođeno prema Boroian, D. D., Callaway, L. P., (2008.), str. 86

Sherman (2003.) je napravio podjelu franšiznog poslovnog modela s obzirom na resurse potrebne za pokretanje poslovanja i potrebnu poslovnu sposobnost potencijalnog primatelja franšize. (Slika 16)

TIPOVI FRANŠIZE				
Kupnja posla (kod kuće, niska investicija)	Prodaja i distribucija proizvoda	Trgovina (poslovni format)	Franšiza upravljanja (više jedinica)	Financijska investicija
Potrebni resursi/Potrebna poslovna sposobnost Niska →				Visoka

SLIKA 16: TIPOVI FRANŠIZA

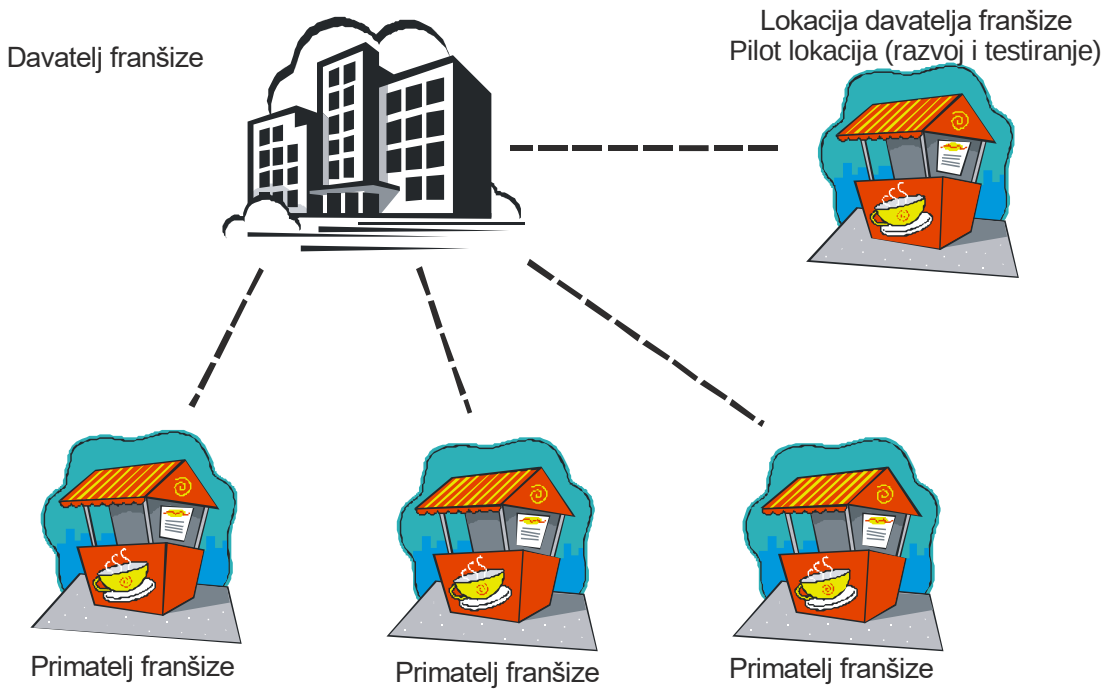
Izvor: prilagođeno prema Sherman, J., (2003.), str. 13

Prethodno napravljene podjele ukazuju na brojne moguće vrste franšiznog poslovnog modela u poslovnoj praksi diljem svijeta. Podjele su napravljene korištenjem sljedećih kriterija podjele: prijenos načina poslovanja, odnosi koji vladaju između davatelja i primatelja franšize, broj lokacija i prava primatelja franšize, veličina i iznos potrebne investicije, potrebni resursi i potrebna poslovna sposobnost. Od svih spomenutih vrsta franšiznog poslovnog modela za ovaj je rad najvažnija franšiza poslovnog formata i nju ćemo detaljnije objasniti u sljedećem poglavlju.

3.3.1. FRANŠIZA POSLOVNOG FORMATA

Najčešći oblik franšiznog poslovnog modela danas u svijetu franšiza je poslovnog formata. Prema Parivodiću, franšiza poslovnog formata (engl. *business format franchise*) predstavlja posljednju fazu razvoja franšiznog poslovanja. Ona omogućava davatelju franšize da „*upravlja franšizama kao satelitskim poduzećima poslovno dokazane veće tvrtke pod njenim trgovačkim imenom.*“[56] Jednostavnu organizaciju sistema franšize poslovnog formata moguće je grafički prikazati. (Slika 17)

[56] Parivodić M., (2003.), Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd, str. 32



SLIKA 17: JEDNOSTAVNA STRUKTURA FRANŠIZNOG SISTEMA

Izvor**:** prilagođeno prema Stanworth, J., Purdy, D., (2002.), str. 5

Osnovne karakteristike franšize poslovnog formata prema Krigeu (2000.) između ostalog su: detaljan ugovor o franšizi koji sadrži sve uvjete i prava strana uključenih u franšizni poslovni model, definiran teritorij koji će primatelj imati tijekom određenog vremena, edukacija koju će davatelj osigurati primatelju, neprekidna potpora u svim oblicima poslovanja, obveza plaćanja franšizne pristojbe i rojaltija, lokacije primatelja moraju biti identične lokacijama u vlasništvu davatelja po izgledu i ponuđenim uslugama.

3.4. SUDIONICI FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

U franšiznom poslu sudjeluju dvije strane: davatelj franšize i primatelj franšize. Davatelj franšize pravna je osoba koja dopušta primateljima franšize pravo poslovanja svojim trgovačkim i uslužnim markama. Zauzvrat davatelj franšize od primatelja dobiva naknadu. Davatelji franšize dolaze u različitim veličinama i razinama iskustva. Oni mogu biti vlasnici velikih javnih ili privatnih tvrtki, bivši primatelji franšize koji su prerasli svoje davatelje i kupili tvrtke, velike multinacionalne tvrtke itd.

Prema Lovriću i suradnicima, davatelji franšize poduzetnici su koji: [57]

- posjeduju tržišno prepoznate robne marke i marke vizualnog identiteta,
- nude niz proizvoda/usluga/tehnologija klasičnim distributivnim kanalima,
- posjeduju razvijenu metodu prodaje i rada koja je isprobana i ažurirana,
- mogu prenijeti drugima svoju metodu, iskustva i znanja preko obuke i stalnog savjetovanja te su u stanju dalje razvijati svoju metodu i voditi franšizni sistem.

Primatelji franšize mogu biti svi poduzetnici (pravne i fizičke osobe) koji žele imati sigurniju poslovnu budućnost. Primatelj franšize je „*neovisni poduzetnik koji posluje u svoje ime i za svoj račun te ne predstavlja ni agenta ni poslovnicu davatelja franšize*.“[58] Primatelji franšize mogu postati:

- poduzetnici u fazi rasta,
- poduzetnici početnici,
- nezaposleni,
- zaposleni koji žele promijeniti svoj trenutačni posao.

Franšizni sistem čine davatelj franšize i svi primatelji njegove franšize. Na davatelju franšize je da osigura rad i rast sistema te prepoznatljivost i kvalitetu marke. Zahvaljujući zajedničkoj marki, franšizni sistem gradi identitet i reputaciju u očima svojih kupaca. Glavni čuvar reputacije, prepoznatljivosti i vrijednosti je davatelj franšize. Franšizni sistemi su izgrađeni na odnosu koji davatelj franšize ustanovljuje s primateljima franšize. Važno je razumjeti da kao što nijedan franšizni sistem nije jednak, tako nijedan odnos između davatelja i primatelja franšize u svakom sistemu nije jednak. Na taj odnos utječu i promjene u uvjetima poslovanja.

3.5. ODNOSI UNUTAR FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Na uspjeh franšiznog sistema utječu sposobnosti davatelja franšize da riješi ili minimizira konflikte koji se tiču kontrole te da promovira kooperativnu okolinu poslovanja.

---

[57] Lovrić i suradnici, (2003.), Vodič kroz poduzetništvo, Hrvatska udruga za franšize i partnerstva, Zagreb, str. 53

[58] Spasić, I., (1996.), Franchising posao, Institut za uporedno pravo, Beograd, str. 49

Stoga su odnosi između davatelja i primatelja franšize privukli mnoge istraživače franšiznog poslovnog modela. Ta su se istraživanja bavila sljedećim područjima:[59]

- priroda i aspekti ponašanja u odnosima između primatelja i davatelja franšize,
- podjela moći unutar franšiznog sistema,
- veličina autonomije primatelja franšiza u usporedbi s neovisnim poduzetnikom.

Razvijanje dobrih odnosa između davatelja i primatelja franšize ključ je uspjeha franšiznog poslovnog modela. Davatelj franšize mora neprestano učiti kako bi osigurao rast svoje franšize. Proces učenja davatelja franšize Justis i Judd (2007.) podijelili su u pet faza:

- početnik – učenje kako raditi,
- pripravnik – vježbanje kako raditi,
- napredni – obavljanje,
- majstor – učenje drugih kako raditi,
- profesionalac – postati najboljim mogućim.

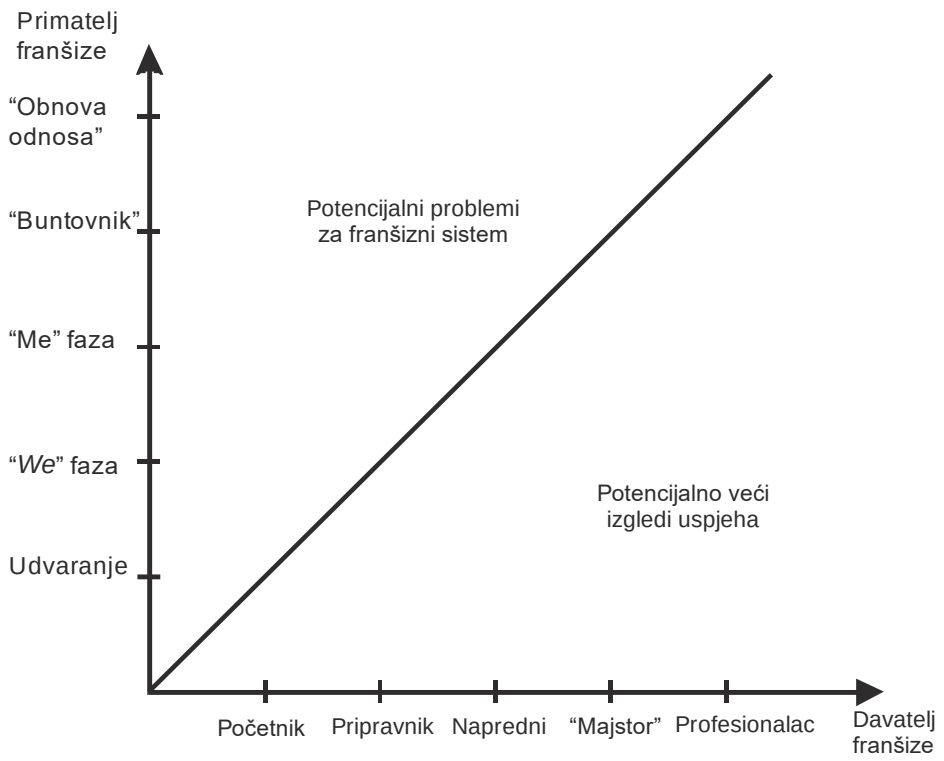
Prema Schreuderu, Krigeu i Parkeru (2000.) primatelj franšize prolazi kroz 5 faza životnog ciklusa:

1. „*udvaranje*“ – obje strane u franšiznom poslovnom modelu zadovoljne su međusobnim odnosom,
2. „*we*“ – javljaju se problemi u odnosu, no primatelj franšize još uvijek cijeni odnos s davateljem franšize,
3. „*me*“ – primatelj franšize počinje propitivati davatelja franšize jer svoj uspjeh smatra rezultatom samo svojega naporna rada,
4. „*buntovnik“* – primatelj franšize počinje izazivati davatelja franšize
5. „*obnova*“ – primatelj franšize shvaća kako je „win-win“ rješenje nastavak zajedničkog rada s davateljem franšize u cilju daljnjeg rasta sistema i poslovanja.

Obje strane uključene u franšizni poslovni odnos prolaze kroz različite faze životnog ciklusa, a o njihovom odnosu ovisi i uspjeh franšiznog sistema (Slika 18).

---

[59] Fulop, C., (2000.), History and Development, u Lashley, C., Morrison, A., (eds.), (2000.), Franchising Hospitality Services, Butterworth Heinemann, Velika Britanija, str. 30



SLIKA 18: KRETANJE ODNOSA PRIMATELJA I DAVATELJA FRANŠIZE

Davatelj tijekom trajanja franšiznog poslovnog modela uči i raste u poslovanju, a primatelj franšize mijenja svoj odnos prema davatelju franšize pa se stvara međuovisnost koja se s trajanjem franšiznog poslovnog odnosa sve više razvija (Che, Liu i Zeng, 2010.). Za uspjeh franšiznog sistema potrebno je da davatelj franšize bude jedan korak u svojem razvoju ispred primatelja franšize kako bi pozitivno utjecao na daljnji razvoj franšiznog sistema. Davatelj franšize u cijelosti je spreman početi s korištenjem franšiznim poslovnim sistemom u trećoj fazi jer je u prve dvije faze učio kako se posluje te je radio na uspostavljanju svog poslovnog sistema. Najbolja faza primatelja franšize faza je udvaranja jer je u njoj potpuno spreman pratiti upute davatelja franšize i učiti se poslu. Najlošija faza je faza „buntovnika" jer primatelj franšize smatra da je sve naučio i da mu pomoć davatelja franšize više nije potrebna za uspjeh u poslu. Na cjelokupno kretanje odnosa između davatelja i primatelja franšize utječu i odnosi s dobavljačima te odnosi s kupcima koje sistem ima.

O odnosu između davatelja i primatelja franšize može se reći: „*Odnos se razvija. Postoji jasno razumijevanje kako je izgradnja pravičnosti značajan aspekt odluke o kupnji franšize. To znači da je produktivni odnos davatelja i primatelja franšize dugoročni strateški odnos koji donosi vrijednost objema stranama. Kada primatelj franšize ne zarađuje više od*

svoje plaće, odnos se prekida."[60]

Pri promatranju potencijalnih odnosa između davatelja i primatelja franšize u franšiznom poslovnom modelu, Seid i Thomas (2006.) spominju tri moguća odnosa:

- partnerstvo,
- roditeljstvo,
- diktatura/tiranija.

Nakon uspostave franšiznog poslovnog modela i potpisivanja ugovora, davatelj i primatelj postaju partneri. Oba sudionika imaju svoje uloge u franšiznom odnosu pa uspjeh odnosa ovisi o njihovoj međuovisnosti. U partnerskom odnosu koji se javlja u franšiznom poslovnom modelu samo jedan partner, davatelj franšize, donosi odluke vezane uz sistem. Osnovica partnerskog odnosa je u tome što davatelj osigurava sistem poslovanja, a primatelji osiguravaju kapital i radnu snagu. U zrelijim franšiznim sistemima partneri raspravljaju pojedinačne probleme jedan na jedan i zajednički preko udruga primatelja franšize unutar sistema. U franšiznom poslovnom modelu primjetan je i „roditeljski" odnos jer davatelji franšize svojim primateljima pomažu vodstvom neophodnim za početni rast poslovanja. Davatelji primateljima pružaju obuku potrebnu za početak rada i potporu ako se primatelji susretnu s problemima u poslovanju. S obzirom na svoje iskustvo u franšiznom poslovanju, davatelji predstavljaju izvor savjeta i ideja koji mogu pomoći primatelju na početku njegova poslovanja. Konačno, odnos unutar franšize može se opisati kao diktatorski. Kako bi održao standardnost sistema, davatelj mora donijeti odluke o tome kako provoditi poslovanje globalno i kako se ponašati prema kupcima. O tim odlukama nema rasprave jer se u suprotnom gubi standardnost sistema.

Muray (2003.) za odnos između davatelja i primatelja franšize ističe da je vrlo zanimljiv jer davatelj posjeduje prava franšiznog sistema, a primatelji posjeduju lokacije. U cilju rasta i napredovanja franšiznog sistema, mora vladati usklađen odnos između davatelja i primatelja franšize. Većina franšiznih sistema zasnovana je na partnerskom odnosu između davatelja i primatelj franšize jer obje strane žele uspjeti. Davatelji nastoje sagledati cjelokupnu sliku poslovanja franšiznog sistema i ponašati se u skladu s njom.

---

[60] Spinelli, S., (2000.), The Pitfalls and Potential of Franchising, u Birley, S., Muzyka, D., eds. (2000.), Mastering Entrepreneurship, Pearson Education Limited, Velika Britanija, str. 61

3.6. PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Franšizni poslovni model definitivno ima prednosti i nedostatke za obje strane uključene u poslovni odnos. U ovom dijelu navode se prednosti i nedostaci za davatelja i primatelja franšize.

3.6.1. PREDNOSTI I NEDOSTACI ZA DAVATELJA FRANŠIZE

Davatelj franšize koristeći se franšiznim poslovnim modelom postiže brži rast uz manje angažiranje kapitala i može imati potencijalno visoku stopu rasta. Franšizni model donosi davatelju minimiziranje poslovnih i financijskih rizika. Otvaranjem novih tržišta pomoću otvaranja novih lokacija, uz manje ulaganje i rizike, promovira se poslovni koncept davatelja franšize. Franšiznim poslovnim modelom davatelj franšize može doći i na manja tržišta na koja možda ne bi ulazio te se oslanjati na primatelja koji poznaje lokalne uvjete i interese u cilju što boljeg iskorištenja (UNIDROIT, 2007.). Navedeni čimbenici zajedno dovode do povećanja prometa i prihoda davatelja te povećanja vrijednosti franšiznog sistema, a to u konačnici olakšava nalazak novih primatelja franšize.

Za davatelja franšize brojne su prednosti ulaska u franšizno poslovanje. Murray među ostalima navodi sljedeće prednosti:[61]

- brzo širenje,
- bolje upravljačke sposobnosti,
- koristi od lokalnog znanja.

Davatelju je potreban manji broj ljudi na terenu i administracija u glavnim uredima. Rizik se u ovom poslovnom modelu prenosi na primatelja franšize. Brzi rast omogućava postizanje ekonomije obujma uz minimalno ulaganje i uz osnovnu prednost da tri glavna resursa, menadžere, novac i vrijeme, daje primatelj franšize (Shane, 2005.; Maitland, 2000.). Prednost za davatelja franšize očituje se i u odgovornosti za poslovanje, odnosno davatelj franšize nije odgovoran za potencijalne propuste koje primatelji naprave u svojem poslovanju unutar franšiznog sistema jer su i davatelj i primatelj franšize neovisne tvrtke (UNIDROIT,

[61] Murray, I., (2003.), How To Choose A Franchise, Express Newspapers, Velika Britanija, str. 15

2007.). Konačna prednost za davatelja očituje se u bržem ustanovljavanju nacionalnog imidža tvrtke, što smanjuje utjecaj konkurencije na poslovanje.

Osim prednosti, franšizni poslovni model kao metoda rasta ima i svoje nedostatke za davatelja franšize. Murray (2003.) navodi sljedeće nedostatke:

- primateljevo nepoštovanje procedura poslovanja – može dovesti u opasnost cijeli franšizni sistem i narušiti imidž koji tvrtka ima u javnosti te predstavljati najveći problem za davatelja, naročito kada postoji više primatelja franšize,
- manje profitabilno poslovanje – pokretanjem franšiznog poslovnog modela davatelj se „odriče“ dijela prihoda koje je mogao ostvarivati da se samostalno širio vlastitim resursima.
- problemi u odnosima – davatelju je teže upravljati primateljima franšize nego svojim zaposlenicima, što može dovesti do dodatnih problema u franšiznom sistemu.

Shane (2005.) kao nedostatak za davatelja franšize i izvore potencijalnih konflikata navodi pitanje profita jer davatelj želi ostvariti veće prihode preko većih rojaltija, a primatelji nastoje maksimalizirati profit držeći pod kontrolom troškove, što često utječe i na manji volumen prodaje, koncentraciju prodajnih jedinica na određenom području, ulaganje u reklamu, ulaganje u obuku. To se može dogoditi u trenucima kada primatelj franšize "stane na noge" i počne razmišljati što bi trebao raditi, a to je često suprotno od onog što davatelj franšize smatra da je potrebno za franšizni sistem.

Daljnji nedostaci očituju se prilikom diktiranja politike poslovanja i moguće neposlušnosti primatelja franšize koji je razvio osjećaj neovisnosti i samodopadnosti nakon što je prošao početne probleme u poslovanju. Kako uspjeh svake franšize ponajviše ovisi o zaposlenicima, nedostatak je za davatelja što ne može utjecati na politiku zapošljavanja primatelja franšize.

Parivodić (2003.) kao najveći nedostatak navodi mogući gubitak kontrole u vlastitoj organizaciji. Taj se problem javlja jer je stupanj kontrole davatelja franšize nad svojim primateljima manji nego na lokacijama u njegovu vlasništvu (UNIDROIT, 2007.).

Kukec (2009.) između ostalog spominje i troškove pripreme za pokretanje franšiznog poslovnog modela (kreiranje pilot-jedinice, operativni priručnik, obuka i dr.) kao nedostatak franšiznog poslovnog modela.

Potencijalni nedostatak franšiznog poslovnog modela je i pitanje zaštite intelektualnog vlasništva davatelja franšize koje može doći u opasnost tijekom poslovnog odnosa. Kako bi franšizni poslovni model zaživio, davatelj franšize mora prenijeti prava za korištenje

intelektualnim vlasništvom (robni žig, patenti, autorska prava) na primatelja franšize, a što je primatelja franšize više, teže je čuvati intelektualno vlasništvo.

3.6.3. PREDNOSTI I NEDOSTACI ZA PRIMATELJA FRANŠIZE

Jedna od najvećih prednosti franšiznog poslovnog modela za primatelja franšize jest što franšizom dobiva dokazani poslovni model i poznati brend (Maitland, 2000.). Brojne su druge prednosti za primatelja franšize. Među njima Spasić navodi sljedeće:[62]

- nedostatak znanja i iskustva moguće je nadoknaditi obukom,
- korištenje uspješnim i poznatim poslovnim imenom i reputacijom,
- primatelj je neovisan poslovni čovjek,
- grupne olakšice za nabavu,
- manji inicijalni kapital za početak posla.

Kukec (2009.) kao prednost navodi to što primatelji ne moraju imati adekvatna znanja za određenu djelatnost iz koje dolazi franšiza nego se obukom i treningom osposobljavaju za vođenje tog poslovanja. Obuka koju primatelj franšize dobiva prije i tijekom trajanja franšiznog poslovnog odnosa, predstavlja znatnu prednost, posebice prijenosom cjelokupnog *know-howa*, koji predstavlja sva znanja, iskustva, poslovne tajne, sustave i politike poslovanja. Primatelj na taj način dobiva sve što bi kao poduzetnik-početnik morao učiti po sistemu pokušaja i pogrešaka. Time se smanjuje vrijeme potrebno kako bi se poslovanje uhodalo i počeo ostvarivati prihod i profit.

Prednost za primatelja franšize je i poznati brend koji mu jamči prepoznatljivost na tržištu. Ipak, treba napomenuti da nemaju svi franšizni koncepti uvijek dobro poznate brendove, posebice ako se radi o stranim brendovima. Poznati brend osigurava konkurentsku prednost jer se lakše može doći do bolje lokacije u trgovačkim centrima te uz pomoć marketinga omogućava davatelju i primatelju bolje poslovne rezultate na novom tržištu.

Pravo ekskluzivnosti područja koje je ugovorom određeno daje primatelju franšize znatnu prednost jer mu omogućava pokretanje poslovanja na lokalno određenom području i sprečava otvaranje novih lokacija iste franšize.

---

[62] Spasić, I., (1996.), Franchising posao, Institut za uporedno pravo, Beograd, str. 28

Korištenje zajedničkim marketingom i oglašavanjem franšiznog sistema jedna je od značajnijih prednosti za primatelja franšize. Velik broj franšiznih sistema ima zajednički marketinški fond koji omogućava jačanje imidža franšiznog sistema na nacionalnoj razini uz koordinirano oglašavanje, a trošak dijele svi sudionici franšiznog sistema i tako smanjuju troškove oglašavanja (UNIDROIT, 2007).

Franšizni se poslovni model primjenjuje radi postizanja ekonomije obujma, čime se primatelju omogućava korištenje uvjetima nabave koje je dogovorio davatelj franšize na osnovi veličine franšiznog sistema. Za primatelja franšize prednost je i kontinuirano savjetovanje davatelja franšize tijekom trajanja ugovora o franšizi. Davatelj franšize nakon pokretanja franšiznog sistema mora nastaviti raditi na istraživanju i razvoju kako bi zadržao konkurentnost svojeg sistema. Stoga primatelj franšize dobiva sve potrebne informacije, nove proizvode i usluge koje je osmislio davatelj franšize, sve u cilju uspješnog poslovanja cjelokupnog franšiznog sistema.

Drugi autori (Maitland, 2000.; Shane, 2005.) spominju druge prednosti: manji rizik od neuspjeha, standardni proizvod i kvaliteta nude se potvrđenim sistemom poslovanja; pomoć pri odabiru lokacije, koristi od razvojnog programa davatelja franšize i, u konačnici, zaštita od konkurencije.

Franšizni poslovni model, osim prednosti, ima i nedostatke za primatelja franšize. Kao protutežu prednostima franšiznog poslovnog modela, treba razmotriti činjenicu da primatelj franšize „*nije potpuno neovisan i da zato nije uvijek u položaju da samostalno određuje pravila u svojoj organizaciji*.“[63] Nieman i Barber (1987.) kao nedostatke franšiznog poslovnog modela za primatelja franšize navode preveliku kontrolu davatelja franšize i elemente rizika u poslovanju. Za neke primatelje franšize nedostatak je i što je neophodno stalno usuglašavanje s ugovorom i standardima koje propisuje davatelj franšize i franšizni sistem te financijske obveze prema davatelju franšize koje primatelj mora plaćati bez obzira na svoje financijsko stanje. Kako se franšizni odnos regulira ugovorom, uvijek postoji mogućnost njegova raskida te mogućnost da se odnos ne obnovi nakon isteka ugovorom određenog razdoblja. U ugovornom odnosu primatelj franšize uvijek je slabija strana te ima manju mogućnost za pregovore i potencijalne izmjene određenih stavki ugovora i odnosa.

Drugi autori navode sljedeće slabosti primatelja franšize: loše procijenjena vlastita

---

[63] UNIDROIT, (2007.), UNIDROIT Franchising guide, 2nd edition, Rim, (prijevod objavljen u Propisi.hr časopis za pravnu praksu - Vodič za međunarodne master-franšizne ugovore, 10/2008., Centar za management i savjetovanje, Zagreb, str. 210

sposobnost za rad unutar sustava i nizak prag podnošenja ograničavanja slobode, odnosno davateljevih poslovnih restrikcija i kontrole (Kukec, 2009), prevelika ovisnost o franšiznom sistemu, smanjena fleksibilnost poslovanja (Seid i Thomas, 2006.), izloženost čimbenicima na koje primatelj ne može utjecati (Selnew, 1998.).

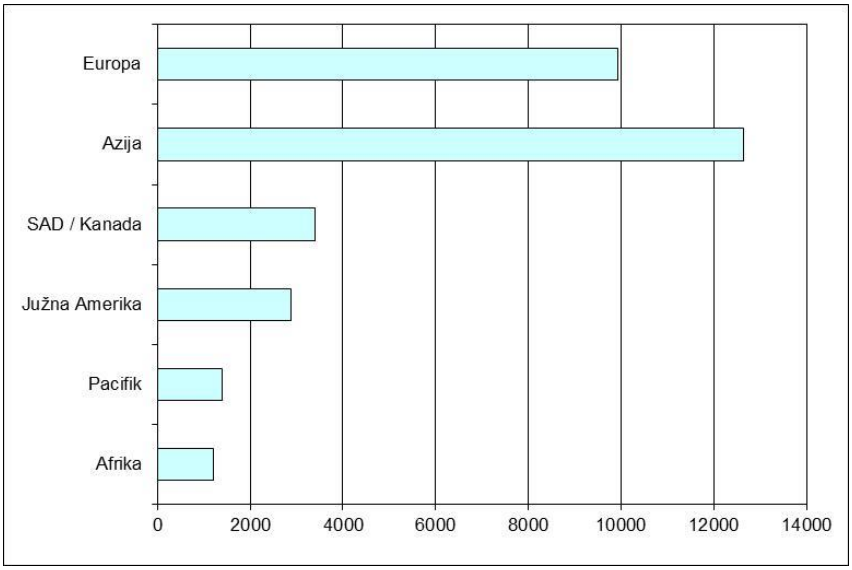
3.7. UTJECAJ FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA NA EKONOMIJU

U cilju objašnjenja utjecaja korištenja franšiznim poslovnim modelom kao modelom rasta poduzetnika, potrebno je istražiti utjecaj koji franšizni poslovni model ima na svjetsko gospodarstvo. Najčešći su nositelji istraživanja ekonomskog utjecaja franšiznog poslovnog modela na nacionalno gospodarstvo nacionalne franšizne udruge.

Alon (2006.) napominje kako se ekonomski utjecaj franšiznog poslovnog modela očituje u outputu i stvaranju novih poslova, povećanju porezne osnovice, ekonomskoj modernizaciji, razvoju malog i srednjeg poduzetništva te stjecanju novih dinamičkih vještina i sposobnosti. Dwivedy (2002.) ističe kako franšizni poslovni model utječe na transfer tehnologije i poslovnih metoda te ponudu kvalitetnih proizvoda po razumnim cijenama. Castrogiovanni i Justis ističu važnost franšiznog poslovnog modela koji se „*širi izvan nacionalnih granica pa postaje najbrže rastući oblik poslovanja u globalnom ekonomskom sistemu*“.[64]

Trenutačno u svijetu, prema podacima EFF-a, postoji oko 28.000 franšiznih brendova i sistema koji posluju u jednoj ili više zemalja. Najveći broj sistema je u Aziji i Europi, a Afrika je zastupljena s najmanjim brojem franšiznih sistema. Ipak, u Africi je uočen znatan porast franšiznog poslovanja tijekom nekoliko proteklih godina (Siggel i suradnici, 2003.) (Graf 1).

[64] Castrogiovanni, G. J., Justis, R. T., (1998.), Franchising configurations and transitions, Journal of Consumer Marketing, Vol. 15 (2), str. 170



GRAF 1: BROJ FRANŠIZNIH SISTEMA PREMA SVJETSKIM REGIJAMA

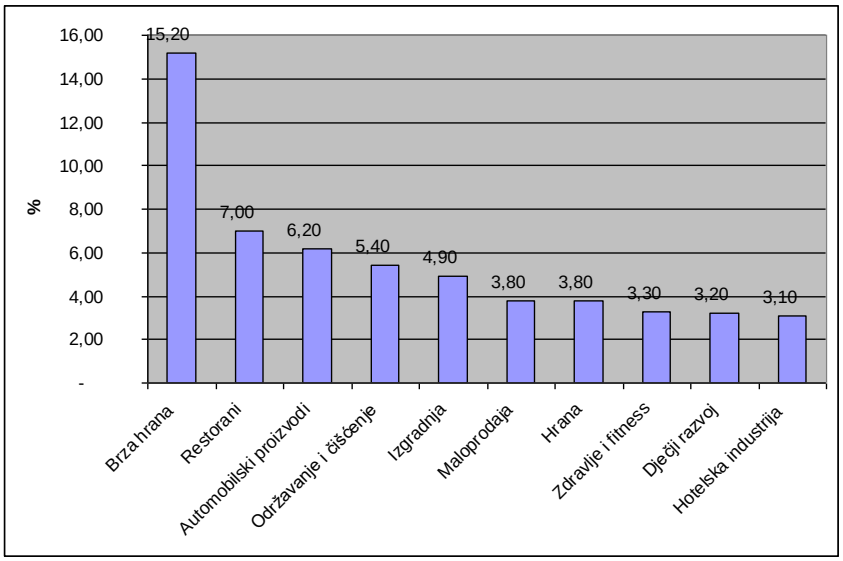
Izvor**:** EFF (2010.), http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique9, (02. 06. 2012.)

Jednu od najopsežnijih studija o utjecaju franšiznog poslovanja na nacionalnu ekonomiju napravila je američka nacionalna franšizna udruga *International Franchise Association* – IFA tijekom 2006. godine u suradnji s PricewaterhouseCoopersom[65], za razdoblje od 2001. do 2005. godine. Studija je ukazala na velik utjecaj franšiznog poslovanja na američku ekonomiju (4,4% outputa privatnog sektora SAD-a i 8,1% svih zaposlenih u privatnom sektoru). Najnovije je istraživanje provela IFA zajedno s *U.S. Census Bureau*[66]. Istraživanje je pokazalo kako na franšize otpada oko 10,5% tvrtki koje imaju zaposlene, odnosno 453.326 tvrtki davatelja ili primatelja franšize, od oko 4,3 milijuna tvrtki koje su praćene tijekom istraživanja 2007. godine (U.S. Census Bureau, 2010.). Od tog je broja više od 77% tvrtki bilo primatelj franšize. Tvrtke koje se bave franšizom prihoduju oko 1300 milijardi USD od prodaja, od 7700 milijardi USD ukupne prodaje u 295 industrijskih sektora koji su se istraživali te zapošljavaju oko 7,9 milijuna ljudi. Ukupan broj direktno i indirektno zaposlenih na franšiznom tržištu veći je od 18,6 milijuna ljudi.

---

[65] International Franchise Association (2006.), Economic Impact of Franchised Businesses, IFA&PricewaterhouseCoopers, http://www.franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=37842, (02. 04. 2012.)

[66] U.S. Census Bureau – Zavod za statistiku Sjedinjenih Američkih Država



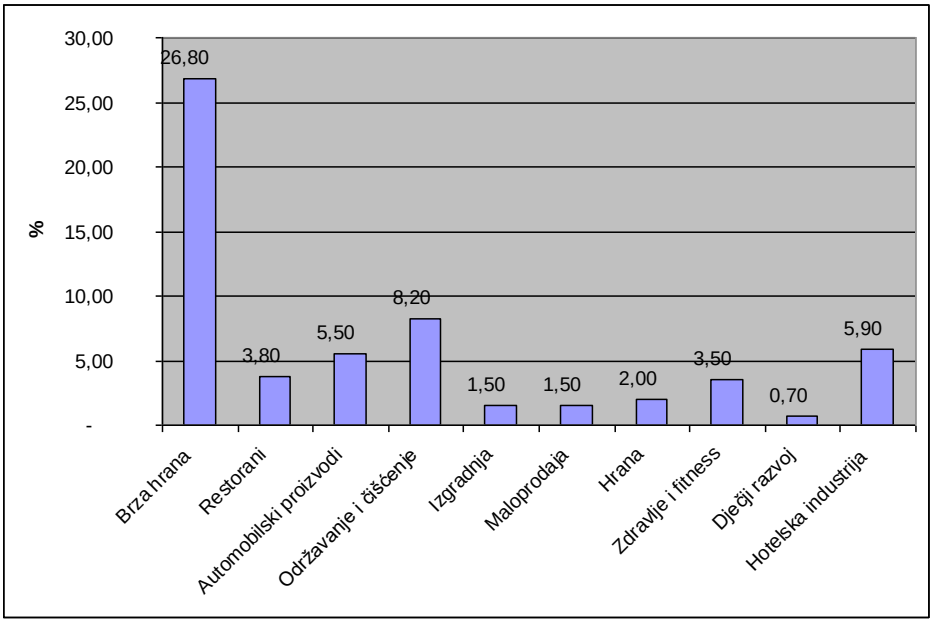
GRAF 2**:** DESET NAJVEĆIH INDUSTRIJA PREMA UDJELIMA ZA DAVATELJE FRANŠIZE

Izvor: Bond, R., (2004.), str. 14-15

Tri sektora s najvećim udjelom franšiznih lokacija su prodaja novih automobila (100% lokacija u vlasništvu primatelja), privatni poštanski centri (67,9% lokacija u vlasništvu primatelja) i restorani brze hrane (59,1% lokacija u vlasništvu primatelja). IFA (2006.) je u svom istraživanju ukazala da je svaka 12. tvrtka koja se bavi prodajom franšiza. Studija koju su proveli IFA i PricewaterhouseCoopers (2006.) ukazala je da se gotovo 18% svih franšiznih sistema nalazi u sektoru brze hrane, a sljedećih 11% u maloprodaji. Istraživanje je pokazalo kako se više od 80 industrijskih sektora koristi franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta u cilju distribucije svojih proizvoda i usluga kupcima. Između ostalog, tu su uključeni popravak automobila, prodaja automobila, prodaja knjiga, građevinski materijali, poslovne usluge, prodaja audio i videotehnike, pranje automobila, prodaja tepiha, kreditne agencije, obrada podataka, stomatološke usluge, prodaja lijekova, kemijske čistionice, agencije za zapošljavanje, restorani brze hrane, benzinske crpke, frizerski saloni, prodaja računalne opreme, usluge vezane uz travnjake, usluge fotokopiranja, prodaja bazena, putničke agencije, restorani itd. Iako je lista industrijskih sektora u kojima se franšiza javlja vrlo impresivna, franšizno poslovanje daleko je od univerzalno primjenjivog za sektore poslovanja. Franšizni poslovni model visoko je koncentriran u samo nekoliko industrijskih sektora (IFA, 2006.).

U ukupnom prometu koji ostvaruju franšizne tvrtke u SAD-u, primatelji franšize sudjeluju s 1100 milijardi USD prometa i zapošljavaju oko 6,3 milijuna ljudi od ukupno 7,9

milijuna (U.S. Census Bureau, 2010.).



GRAF 3**:** DESET NAJVEĆIH INDUSTRIJA PREMA UDJELIMA ZA PRIMATELJE FRANŠIZE

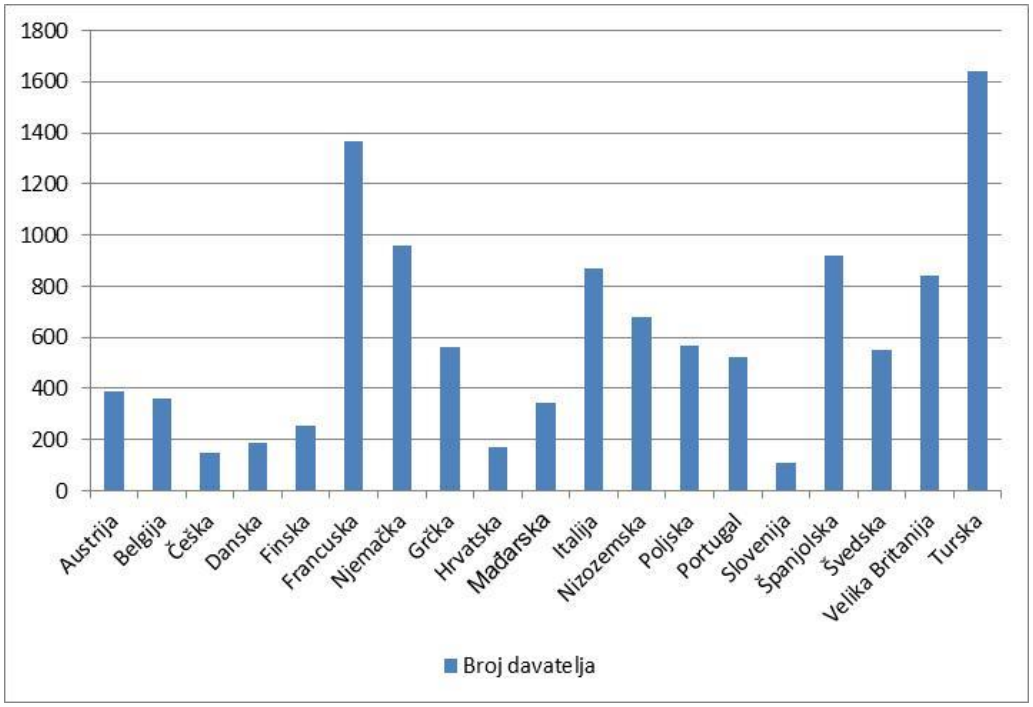
Izvor: Bond, R., (2004.), str. 14-15

Istraživanje koje je proveo Franchise Recruiters Ltd (2003.) pokazalo je da franšizni poslovni model predstavlja „*najznačajniju snagu u kreiranju poduzetničke revolucije u SAD-u koja nastavlja pogoniti letargičnu ekonomiju stvaranjem novih poslova i vlasnika tvrtki*.“[67] To potvrđuje i činjenica da su franšizne tvrtke ostvarile 3% američkog BNP-a u nominalnim USD (IHS, 2011.). Za 2012. godinu predviđa se da će porast američkog BNP-a koji potječe iz franšiznog poslovanja iznositi 5% i biti sličan predviđenom rastu prodaje u franšiznom poslovanju.

U Europi se istraživanjem utjecaja franšiznog poslovnog modela na gospodarstvo bavi EFF na razini Europe te unutar svake zemlje nacionalna franšizna udruga. Prvo veliko istraživanje franšiznog poslovanja u Europi provedeno je 1997. godine u organizaciji NatWest banke i EFF-a. Rezultati tog istraživanja bili su slični rezultatima istraživanja u SAD-u i ukazuju na sve veći utjecaj franšiznog poslovanja na ekonomiju. Sljedeće istraživanje EFF je

[67] Franchise Recruiters Ltd. (2003.), 2003 Franchise Business Development Forecast and Industry Trends Analysis, study presented to the IFA 2003 convention, str. 2

proveo 2004. godine i rezultati su pokazali da postoji oko 5500 davatelja franšize i više od 266.000 lokacija.[68] Između dvaju istraživanja, u gotovo svim zemljama u kojima je provedeno istraživanje, primjetan je znatan rast broja franšiznih sistema, odnosno povećano je korištenje franšiznim poslovnim modelom. Portugal i Španjolska bilježe udvostručenje broja franšiza. Porast broja franšiza u Europi između dvaju istraživanja iznosi 66%, odnosno gotovo 10% godišnje. Oko 80% europskih franšiza razvijeno je u svojim zemljama porijekla. Preostale franšize koje posluju u Europi dolaze iz SAD-a, Kanade i Australije. U većini slučajeva, franšizni sistemi međunarodni razvoj započinju u susjednim zemljama, a širenje na udaljenija tržišta određeno je mogućnostima davatelja franšize i rjeđi je primjer franšiznog poslovanja.



GRAF 4: BROJ EUROPSKIH DAVATELJA FRANŠIZE PREMA DRŽAVAMA

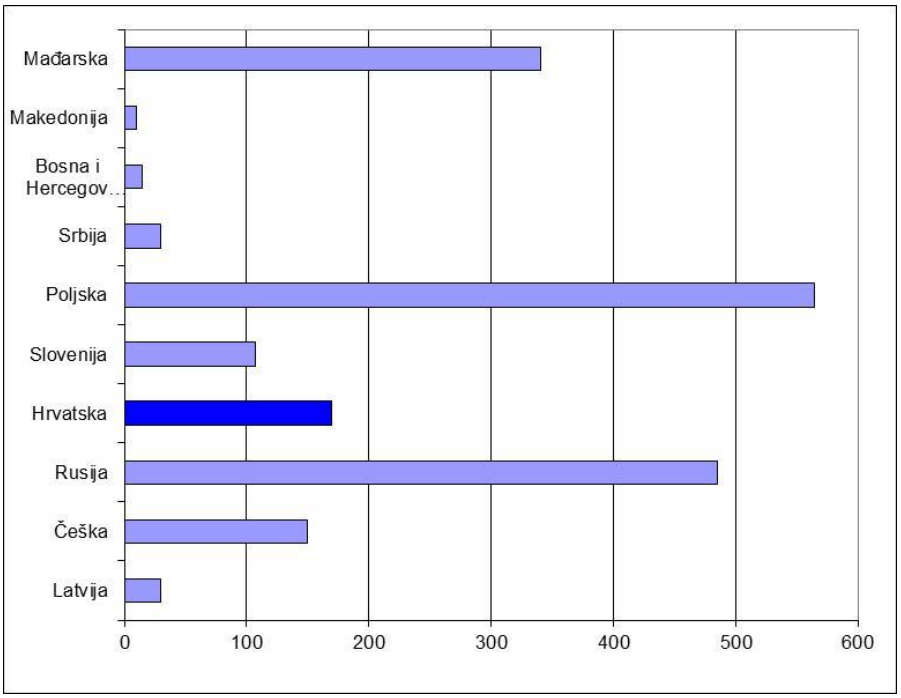
Izvor: EFF (2010.), Franchise Statistics for 20 countries in Europe, http://www.eff-franchise.com, (20. 03. 2012.)

U cijeloj Europi u franšiznim je sistemima zaposleno više od 2,5 milijuna ljudi i ostvaruje se više od 145 milijardi eura prometa godišnje. Pet najjačih zemalja u Europi po

[68] Prema istraživanju European Franchise Federation iz 2004. godine. Podaci su dobiveni kombiniranjem s nacionalnim podacima članica te uz smanjenje od 15% kako bi se uzele u obzir franšize u razvoju u nekoliko zemalja – metoda kojom se koristi Carole Chopra, Managing Director EFF

franšiznom poslovanju su Francuska, Njemačka, Italija, UK i Španjolska. Prema istraživanju, u njima posluje oko 3800 franšiznih sistema koji zapošljavaju oko 1,5 milijuna ljudi. Zanimljiva je činjenica da je u tim zemljama velika zastupljenost domaćih davatelja u usporedbi sa stranim franšiznim sistemima. Odličan primjer te prakse je Italija u kojoj je, od ukupno 708 franšiznih sistema, 613 talijanskih, od čega je velik broj izvoznih.[69]

Istočna Europa i takozvane tranzicijske zemlje također su interesantno tržište za davatelje franšize jer su uvjeti poslovanja i kulturne razlike male, a potražnja povećana i otvorena proizvodima koji dolaze iz zapadne Europe. Na vrhu po broju davatelja franšize u tranzicijskim zemljama je Poljska s 565 davatelja, slijedi Rusija s oko 485 davatelja te Mađarska koja ima oko 340 franšiznih lanaca, od kojih je 50 posto domaćih. Iza Mađarske je Hrvatska, koja trenutačno ima oko 170 franšiznih sistema, a slijede je Češka s oko 150 franšiza i Slovenija s oko 110. Na začelju su Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora i Makedonija (EFF, 2010).



GRAF 5: BROJ FRANŠIZA U TRANZICIJSKIM DRŽAVAMA

Izvor: EFF (2010.), Franchise Statistics for 20 countries in Europe, http://www.eff-franchise.com, (20. 03. 2012.)

[69] Chopra, C., (2006) Franchising in the world, paper presented at Country Round Tables at EFF-IFA Franchise Conference, 24 - 25 October 2006, Bruxeles

Azija, kao najmnogoljudniji kontinent, predstavlja značajno tržište za franšizni poslovni model, što potvrđuju i najnoviji statistički podaci. U Kini trenutačno posluje više od 2.100 franšiznih sistema na 120.000 lokacija s više od 2,1 milijun zaposlenih i prihodom od oko 30 milijardi USD. Azijski tigrovi, Indonezija, Malezija i Singapur, smatraju se značajnim tržištima na kojima je sve više prisutan franšizni poslovni model kao metoda rasta i ulaska na tržište.[70] U Indiji posluje oko 1.200 franšiznih sistema koji ostvaruju oko 7 milijardi USD prometa, što čini gotovo 5% BDP-a.[71] Glavni predvodnik franšiznog poslovanja u Africi je Južnoafrička Republika koja ima velik udjel domaćih franšiznih sistema (90%) u ukupnom broju franšiznih sistema (400) koji posluju u toj državi.[72] U Južnoj Americi Brazil ima najviše franšiznih sistema (2.013) u kojima je zaposleno 0,9 milijuna radnika i ostvaruje se prihod od 43 milijarde USD.[73] U Australiji posluje oko 1000 franšiznih sistema na oko 70.000 lokacija s približno 700.000 zaposlenih koji ostvaruju prihod od oko 128 milijardi USD.[74]

Prethodno izneseni podaci ukazuju na važnost franšiznog poslovnog modela na rast broja poduzetnika i broja zaposlenih. Franšizni poslovni model smatra se pokretačem zapošljavanja i daljnjeg razvoja poduzetništva (Kukec, 2009.). Sljedeća tablice prikazuje usporedbu franšiznog poslovnog modela u raznim zemljama svijeta (Tablica 8).

---

[70] Welsh, D.H.B., Alon, I., (2001.), International Franchising in Emerging Markets, CCH Inc. Chicago, str. 14

[71] Franchise Association of India, Franchising Facts, http://www.fai.co.in/media_kit.aspx, (01. 05. 2012.)

[72] FASA, Franchising in South Africa - Franchise facts and figures, http://www.whichfranchise.co.za, (01. 05. 2012.)

[73] ABF, Franchise statistics in Brazil, http://www.portaldofranchising.com.br (01. 05. 2012.)

[74] Franchise Council of Australia, About us, http://www.franchise.org.au/about-the-fca.html, (02. 06. 2012.)

TABLICA 8: UTJECAJ FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA NA EKONOMIJU

	Prosječni broj lokacija u franšiznom sistemu	Prosječni broj zaposlenih u franšiznom sistemu	Prosječni promet u tisućama USD u franšiznom sistemu
SAD	206,05	3.581,82	338.636,36
Europa	48,36	454,55	26.363,64
Brazil	48,68	547,78	26.171,64
Japan	187,51	1.949,63	197.400,49
Južna Koreja	96,00	480,00	38.000,00
Indija	100,00	416,67	5.833,33
Kina	57,14	1.000,00	14.285,71
Filipini	115,00	1.000,00	8.000,00
Južnoafrička Republika	53,90	866,29	66.101,69
Australija	70,00	500,00	130.000,00
Hrvatska	5,43	97,14	np*

*np – nema podataka

Prethodna tablica pokazuje kretanje prosječnog broja lokacija, prosječnog broja zaposlenih i prosječnog prometa u tisućama USD u franšiznim sistemima u raznim zemljama svijeta. Prema sva tri pokazatelja, vodeća zemlja je SAD u kojemu franšizni poslovni model predstavlja značajan način poslovanja. Hrvatska ima prosječno 5,43 lokacije po franšiznom sistemu i 97,14 zaposlenih u franšiznom sistemu. Ako promotrimo pokazatelje Hrvatske u usporedbi s ostalim zemljama, možemo zaključiti kako postoji mogućnost za daljnji rast franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Stanje franšiznog poslovanja u Hrvatskoj razmatra se u poglavlju 3.8.

Osim broja lokacija i zaposlenih u franšiznim sistemima, potrebno je promotriti i produktivnost koja se ostvaruje u franšiznom sistemu po zaposlenom i lokaciji. (Tablica 9)

TABLICA 9: PRODUKTIVNOST U FRANŠIZNOM POSLOVANJU

	Produktivnost 000 USD po zaposlenom	Produktivnost 000 USD po lokaciji
SAD	99,24	1.725,13
Europa	58,00	545,11
Brazil	47,78	537,58
Japan	101,25	1.052,76
Južna Koreja	79,17	395,83
Indija	14,00	58,33
Kina	14,29	250,00
Filipini	8,00	69,57
Južnoafrička Republika	76,30	1.226,42
Australija	182,86	1,828,57

Prethodna tablica promatra produktivnost po zaposlenom i po lokaciji u franšiznim sistemima u različitim zemljama. Najveću produktivnost ima Australija koja ostvaruje 182.860 USD prodaje po zaposlenom u franšiznom poslovanju, odnosno 1,83 milijuna USD po franšiznoj lokaciji. SAD, koji ima najveći promet i najveći broj lokacija, treći je po produktivnosti po zaposlenom, odnosno drugi po produktivnosti po franšiznoj lokaciji.

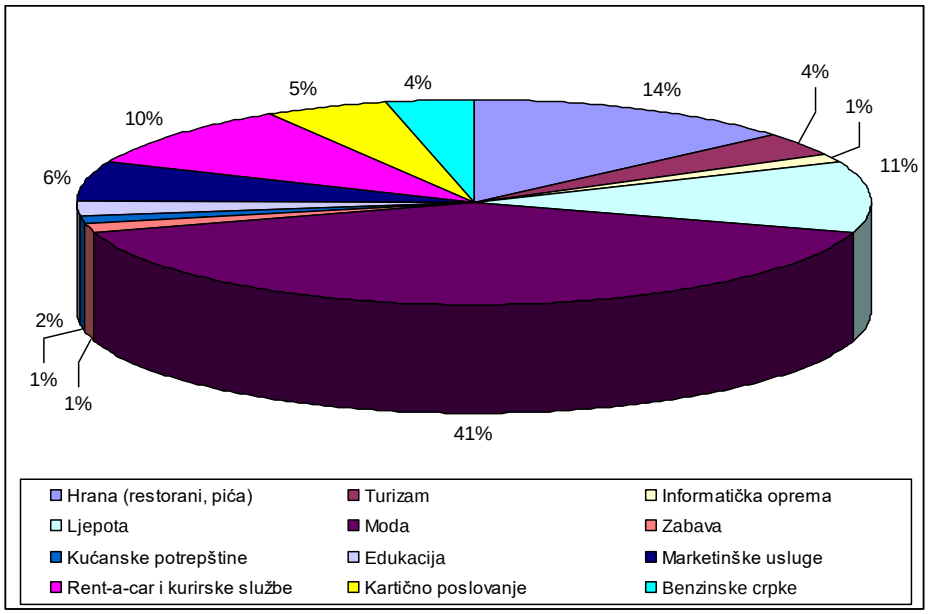
3.8. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL U HRVATSKOJ

Franšizno poslovanje u Hrvatskoj u ranoj je fazi razvoja. Iako je franšizni poslovni model prisutan u Hrvatskoj gotovo 50 godina, njegov stvarni razvoj tek slijedi. Prvi franšizni sistem koji je počeo raditi u Hrvatskoj bio je Diners Club International 1969. godine. Sklopljeni ugovor o franšiznom poslovanju omogućio je primatelju franšize sa sjedištem u Zagrebu djelovanje na područje cijele bivše Jugoslavije i drugim balkanskim zemljama. Hrvatski primatelj franšize primio je dva puta nagradu davatelja franšize za svoj izniman poslovni rezultat postignut na istočnoeuropskom tržištu.[75] Tijekom osamdesetih godina u Hrvatskoj

[75] Vidučić, Lj., Brčić, G. u Alon, I.,Welsh, D., (2001.), International Franchising in Emerging Markets: China, India and other Asian Countries, CCH Inc., Chicago, p. 218

Varteks ima franšizu za proizvodnju Levi'sa, a prvi franšizni sistem u samostalnoj Hrvatskoj početkom 90-ih bio je McDonalds. Polovinom 90-ih zagrebački se Kraš[76] počeo koristiti franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta i distribucije svojih proizvoda. Krajem 90-ih počinje snažniji razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Veliki trgovački lanci (Magma, Iris) kupuju franšize modnih marki (Esprit, Escada, Monari, Palmers, Yves Rocher i dr.), a osim njih na hrvatsko tržište dolaze i drugi franšizni sistemi poput Fornetta i Subwaya. Najveći je dio franšiznog poslovanja u modnoj industriji jer se većina stranih modnih marki na domaće tržište distribuira preko franšiza, a velike tvrtke poput Sportine i Tekstilprometa imaju i po nekoliko franšiza u svojim prodajnim mjestima. Početkom 2000-ih i otvaranjem novih trgovačkih centara, u Hrvatsku ulaze novi franšizni sistemi (Geox, Terranova, Calzedonia, Extyn), a osim u industriji mode i brze hrane, franšizni se poslovni sistemi pojavljuju i u drugim industrijskim sektorima kao što je Re/max (prodaja nekretnina).

Prema podacima Hrvatske udruge za franšizno poslovanje[77], trenutačno u Hrvatskoj posluje oko 170 franšiznih sistema. Isti izvor navodi da trenutačno posluje oko 950 franšiznih lokacija s približno 17.000 zaposlenih. Franšizno poslovanje u Hrvatsko prisutno je u 12 industrijskih sektora. (Graf 6)



GRAF 6: UDJELI PREMA SEKTORIMA U HRVATSKOJ

Izvor: Autorov izračun prema podacima Hrvatske udruge za franšizno poslovanje,

[76] Kraš d.d., http://www.kras.hr/index.php?page=franchisesInfo (03. 04. 2012.)

[77] Kukec, Lj., (2012.), Franšiza u Hrvatskoj, predavanje na 7. Međunarodnom franšiznom forumu - FIP 2012. „Franšiznim poslovanjem do stvaranja novih radnih mjesta i stjecanja iskustva“, 06. 06. 2012., Zagreb

Od franšiznih sistema koji posluju na hrvatskom tržištu, najveći udio imaju franšize modnih marki, slijede franšize restorana i brze hrane te rent-a-car franšize. Prva tri sektora čine gotovo 70% udjela u ukupnom broju franšiznih sistema koji posluju na području Hrvatske. Potrebno je istaknuti kako do sada nije provedeno potpuno istraživanje korištenja franšiznim poslovnim modelom u Hrvatskoj pa se podaci temelje na procjenama, a ne na statistički verificiranim izvorima.

Od ukupno 170 franšiznih sistema koji posluju na hrvatskom tržištu, oko 35 franšiznih sistema hrvatskog je porijekla.[78] Među najpoznatijim hrvatskim franšiznim sistemima su između ostalih Aquamaritime (55 franšiznih lokacija), Sur'n'Fries (40 franšiznih lokacija), Amadeus jeans (30 franšiznih lokacija), Centar energije (15 franšiznih lokacija), Bio-Bio (5 franšiznih lokacija), Chill Frozen Yoghurt (5 franšiznih lokacija), Body Creator (4 franšizne lokacije) i San Francisco Coffee House (2 franšizne lokacije).

Znatnije promoviranje korištenja franšiznim poslovnim modelom počelo je 2003. godine, kada je Hrvatska franšizna udruga organizirala prvi sajam franšiza u Hrvatskoj.[79] Osim organiziranja sajmova, Hrvatska franšizna udruga surađuje s međunarodnim franšiznim udrugama – Europskom franšiznom federacijom (EFF) i Svjetskim franšiznim vijećem[80], čijim je članicama postala tijekom 2006. godine. Franšizni poslovni model u Hrvatskoj promoviraju i dva centra za franšizu: Centar za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku[81] i Centar za franšizu Promaturo u Zagrebu. Osječki je centar razvio svoj portal (www.fransiza.hr) koji

---

[78] CEPOR, Povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva u EU kroz izgradnju franšize – okrugli stol, 06. 12. 2011., izvješće za medije, http://www.cepor.hr/pressclipping.html, (02. 04. 2012.)

[79] Prema podacima Hrvatske udruge za franšizu (www.fip.com.hr), na prvom sajmu bila su zastupljena 32 franšizna sistema iz 6 zemalja. Posljednji sajam franšiza u Hrvatskoj organiziran je u proljeće 2012. godine u suradnji Hrvatske udruge za franšizu i Veleučilišta Vern iz Zagreba te je na njemu predstavljeno 12 franšiznih sistema.

[80] Svjetsko franšizno vijeće – World Franchise Council (www.worldfranchisecouncil.net)

[81] Centar za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku primatelj je franšize od 2003. godine kada je kupio franšizu za vođenje seminara „Franšiza od A do Ž“. Franšiza je kupljena od The Franchise Center koji djeluje pri University of Texas at El Paso. Centar za franšizu je s Poslijediplomskim studijem Poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku pokrenuo i predmet franšiza, koji se predaje na Diplomskom studiju i Poslijediplomskom specijalističkom studiju Poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Centar je od 2003. godine organizirao oko 40 seminara s temom franšiznog poslovanja, sudjelovao na nekoliko projekata promoviranja franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj te ostvario suradnju sa svim značajnijim davateljima franšize u Hrvatskoj, veleposlanstvima stranih zemalja koje žele promovirati franšizne sisteme porijeklom iz stranih zemalja u Hrvatskoj te s USAID-om.

predstavlja jednu od osnovnih lokacija za uspostavljanje kontakata između potencijalnih davatelja i primatelja franšize u Hrvatskoj i široj regiji (Alpeza, Perić, Šoltić, 2012.).

Kao potvrdu o važnosti franšiznog poslovnog modela kao metode rasta, možemo navesti i činjenicu da neke od najvećih hrvatskih tvrtki (Agrokor/Velpro partner, Vipnet) razmišljaju o franšiznom poslovnom modelu za svoje širenje ili se njime već koriste (Kukec, 2009). U novije vrijeme je i Hrvatska pošta, povedena primjerima stranih poštanskih organizacija, počela provoditi pilot-projekt franšiznog poslovanja, odnosno davanja poštanskih ureda u franšizu (Wiesner Mijić, 2012.).

3.9. KRITIČKI OSVRT NA RAZVOJ I UTJECAJ FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Franšizni poslovni model javlja se kada poduzetnik, davatelj franšize, razvije poslovni model i proda prava za poslovanje drugom poduzetniku, primatelju franšize, na određeno vremensko razdoblje i za određeno geografsko područje. Može se reći da franšizni poslovni model postoji ako postoje tri sljedeća elementa: poduzetnik dopušta korištenje svojim imenom, poduzetnik dopušta nekome korištenje svojim sistemom i poduzetnik ostvaruje prihode u obliku pristojbi na početku ili tijekom trajanja ugovora.

Franšizni poslovni model moguće je podijeliti prema prijenosu načina poslovanja, odnosima koji vladaju između davatelja i primatelja franšize, broju lokacija i pravima primatelja franšize, veličini i razini potrebne investicije i resursima potrebnim za kupnju franšize te prema poslovnoj sposobnosti primatelja. Najčešći je oblik franšiznog poslovnog modela u svijetu franšiza poslovnog formata. Taj je oblik obostrano koristan - i za primatelja i za davatelja franšize.

Sudionici franšiznog poslovnog odnosa su davatelj i primatelj franšize. Ključ uspjeha franšiznog poslovnog modela je u razvijanju dobrih odnosa između davatelja i primatelja franšize. Davatelj tijekom trajanja franšiznog poslovnog modela uči i raste u poslovanju, a primatelj franšize mijenja svoj odnos prema davatelju franšize pa se stvara međuovisnost koja se s trajanjem franšiznog poslovnog odnosa sve više razvija. Odnos između davatelja i primatelja franšize u cilju rasta i napredovanja franšiznog sistema mora biti usklađen.

Franšizni poslovni model ima prednosti i nedostatke za obje uključene strane. Neke od prednosti za davatelja franšize uključuju: brzo širenje poslovanja, bolje upravljačke sposobnosti i koristi od znanja lokalnog tržišta koje posjeduje primatelj. Nedostaci uključuju:

potencijalne probleme u odnosima, pitanje povjerenja i manje profitabilno poslovanje. Neke od prednosti za primatelja franšize uključuju grupne olakšice za nabavu, korištenje uspješnim i poznatim sistemom poslovanja te sigurniji ulazak u poduzetništvo, a nedostaci uključuju element rizika, loše procijenjenu vlastitu sposobnost za rad unutar zadanih sustava te preveliku kontrolu davatelja franšize nad primateljem.

Ekonomski utjecaj franšiznog poslovnog modela očituje se u outputu i stvaranju novih poslova, povećanju porezne osnovice, ekonomskoj modernizaciji, razvoju malog i srednjeg poduzetništva te stjecanju novih dinamičkih vještina i sposobnosti. Franšizni poslovni model smatra se pokretačem zapošljavanja i razvoja poduzetništva, a određuje ga način uspješnog poslovanja i optimalan broj zaposlenih kod primatelja. Davatelj franšize mora osigurati vlastiti prodajni tim za prodaju franšize i logistiku, a sve u cilju maksimiziranja profita franšiznih lokacija, što u konačnici utječe na povećanje broja zaposlenih.

Trenutačno u svijetu postoji oko 28.000 franšiznih sistema koji posluju u jednoj ili više zemalja. Najveći broj sistema je u Aziji i Europi, dok je Afrika zastupljena s najmanjim brojem franšiznih sistema. Predvodnik je SAD, gdje se u franšiznom poslovanju ostvaruje oko 1.300 milijardi USD prihoda te je zaposleno oko 7,9 milijuna osoba na više od 450.000 lokacija. U Europi posluje oko 5.500 davatelja franšize, na više od 266.000 lokacija, koji zapošljavaju oko 2,5 milijuna ljudi i ostvaruju više od 145 milijardi eura godišnjeg prometa. Najznačajniji predstavnici franšiznog poslovanja u Aziji su Kina, Indija, Singapur, Indonezija i Malezija. Glavni predvodnik franšiznog poslovanja u Africi je Južnoafrička Republika, a u Južnoj Americi to je Brazil koji ima više od 2.000 franšiznih sistema u kojima je zaposleno 900.000 radnika. U Australiji posluje oko 1000 franšiznih sistema na oko 70.000 lokacija s oko 700.000 zaposlenih koji ostvaruju prihod od oko 128 milijardi USD.

Franšizno poslovanje u Hrvatskoj postoji gotovo 50 godina, no stvarni razvoj korištenja franšiznim poslovnim modelom tek slijedi. Trenutačno u Hrvatskoj posluje oko 170 franšiznih sistema, od kojih je 35 hrvatskog porijekla, koji posluju na oko 950 franšiznih lokacija i zapošljavaju približno 17.000 ljudi. Najveći je dio franšiznog poslovanja u modnoj industriji jer se većina stranih modnih marki preko franšize distribuira na naše tržište. U SAD-u se franšizni poslovni model nalazi u 75 industrijskih sektora pa je za bolje razumijevanje utjecaja franšiznog poslovnog modela potrebno istražiti u kojim industrijskim sektorima nailazimo na franšizno poslovanje u Hrvatskoj, a u kojima ne i zašto je tako. U istraživanju treba promotriti što utječe na korištenje franšiznim poslovnim modelom u tim sektorima, što davatelji smatraju važnim za svoje primatelje franšize, kako franšiza utječe na kretanje broja lokacija na kojima tvrtka posluje te na koji način franšizno poslovanje utječe na kretanje prometa i širenje

poslovanja u Hrvatskoj i drugim zemljama.

4. PRAVNA I EKONOMSKA PERSPEKTIVA FRANŠIZE

U ovom poglavlju daje se pregled pravne perspektive franšiznog poslovnog modela i pravna regulativa franšiznog poslovnog modela, kako u raznim zemljama svijeta, tako i u Hrvatskoj. Poglavlje predstavlja dvije glavne teorije (agencijska teorija i teorija nedostatka resursa) koje razmatraju franšizni poslovni model i odnose koje se javljaju između tvrtki koje sudjeluju u njemu. Daje se pregled ostalih teorija (institucionalna teorija, teorija viših razina menadžmenta, teorija distinktivnih kompetencija) kojima se koristimo za objašnjenje franšiznog poslovnog modela kao metode rasta.

4.1. PRAVNA OSNOVA FRANŠIZNOG POSLOVANJA

U većini zemalja ugovori o franšizi i franšizni poslovni model nisu uređeni posebnim zakonima. Ako i postoje pravni propisi kojima se uređuje franšizno poslovanje, oni se uglavnom odnose na ugovorne odnose između davatelja i primatelja franšize.

"Ugovor o franchisingu stvorila je trgovačka ugovorna praksa, a radi se o inominatnom tipičnom, autonomnom i složenom pravnom poslu. Neimenovan ugovor nije uređen zakonom koji uređuje ugovorne odnose, a inominatni tipični ugovor podrazumijeva inominatne kontakte proširene u praksi i ustaljene u sadržaju, zbog čega u poslovnoj praksi dobivaju ime."[82]

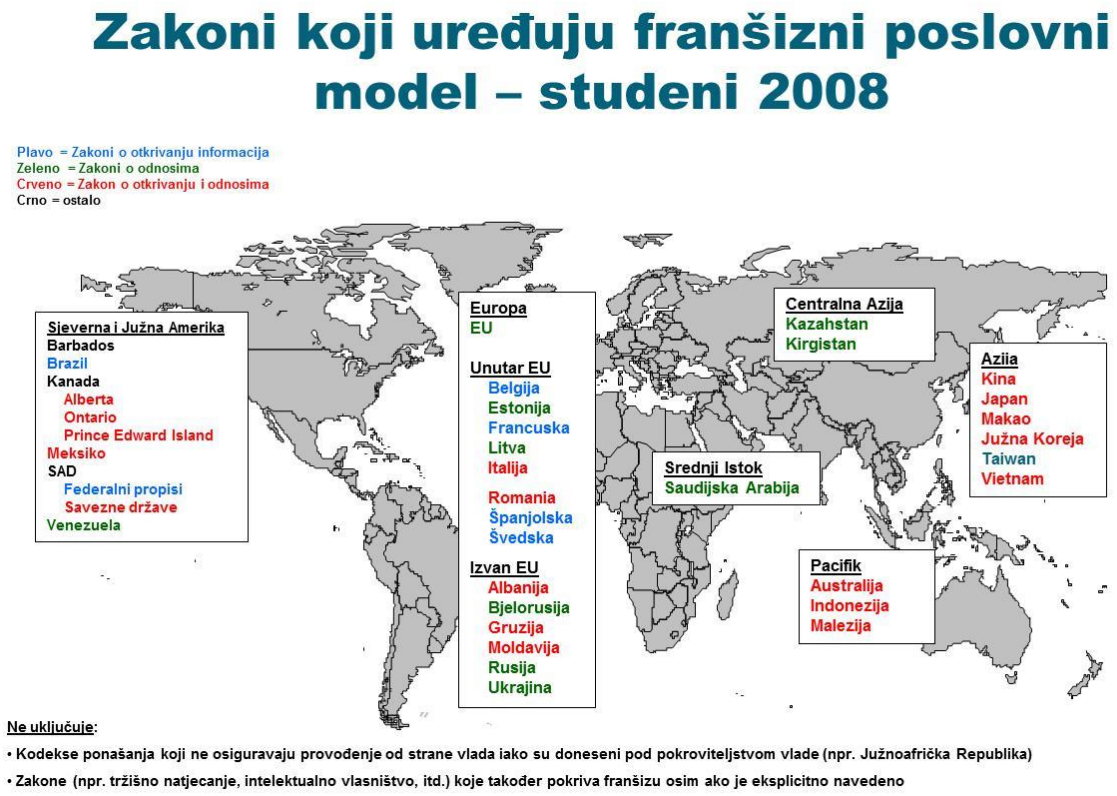
Ugovor o franšizi oblikovan je u praksi američkih sudova, i to u sporovima o povredama zabrana prava konkurencije. Trenutačno je jedini propis o franšiznom poslovnom modelu u Sjedinjenim Američkim Državama administrativne prirode. To su jednoobrazna pravila koja propisuju sadržaj obrasca ponude franšize i poznata su pod nazivom *Uniform franchise offering circular* – Ponuda za sklapanje ugovora o franšizi, odnosno od 2008. godine *Franchise Disclosure Documents* – Dokumenti za procjenu franšize. Tim je propisom američke Savezne komisije za trgovinu (*Federal Trade Commision*) određena obveza davatelja franšize da otkrije relevantne podatke primateljima. Na taj se način davatelj prisiljava na davanje svih podataka na osnovi kojih primatelj može procijeniti vrijednost franšize u koju ulazi. To pravilo ne obuhvaća obvezu davanja podataka o potencijalnoj zaradi koja predstavlja najznačajniju

[82] Goldštajn, A., (1991.), Trgovačko ugovorno pravo, međunarodno i komparativno, Zagreb, str. 13., citirano prema Pražetina, R., (2005. a), Ugovor o franchisingu, Hrvatska pravna revija, studeni, str. 30.

informaciju za donošenje odluke potencijalnom primatelju. Tim se propisom štite neupućeni potencijalni primatelji franšize koji bi pod utjecajem lažnih obećanja i pogrešno stečenih predodžbi o franšizi uložili i ubrzo izgubili svoj kapital. Još 17 drugih saveznih država u SAD-u u svom zakonodavstvu ima posebne zakonske propise o registraciji franšiznog ugovora i otkrivanju podataka (Pražetina, 2006.).

U Australiji je na snazi Kodeks iz 1993. godine koji je dobrovoljnog karaktera. Predložen je *Trade Practices Amandment (Fair Trading) Bill* prema kojemu bi se osnovao *Franchising Policy Council* sa zadatkom sastavljanja zakona o franšiznom poslovanju. Novi kodeks poslovanja bio bi obvezan za sve davatelje franšize, odnosno za sve koji se žele koristiti franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta, a u cilju pružanja veće zaštite primateljima franšize.

Sljedeća slika prikazuje zemlje koje u svojem zakonodavstvu imaju uključeno potpuno ili djelomično reguliranje franšiznog poslovnog modela.



SLIKA 19: PREGLED DRŽAVA KOJE IMAJU PRAVNO UREĐEN FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL

Izvor: prilagođeno prema Zeidmanu, P. F., (2008.)

Donedavno u Europi nije bilo izravnih propisa kojima je bi se regulirao ugovor o franšizi (Mlikotin-Tomić, 2004.). U nacionalnim izvorima prava europskih država također nema propisa koji uređuju ugovorne odnose franšize, osim nekih poreznih odredbi. Francuska je bila prva europska zemlja koja je donijela propise vezane uz franšizni poslovni model. Oni obvezuju davatelje franšize na otkrivanje relevantnih podataka potencijalnim primateljima. U nekim drugim državama (Španjolskoj i Rusiji) postoje propisi koji se odnose na intelektualno vlasništvo i prikazivanje podataka.

"Različite su definicije ovog ugovora, ovisno o tome proizlaze li iz američke ili europske sudske prakse, odnosno teorije. Radi se o složenom ugovoru jer sadrži elemente drugih ugovora."[83]

No, ipak se ova pravna materija danas može smatrati priznatom i reguliranom. Mlikotin-Tomić (2004.) kao temeljni *precedent* navodi odluku Suda Europske unije.[84] Ta je odluka bila povod za donošenje Uredbe EEZ-a[85] o primjeni čl. 85 (3) Ugovora na ugovore o franšiznom poslovanju.[86] U državama članicama EU-a i drugim europskim državama (Island, Švicarska) nema posebnih propisa o franšiznom poslovanju, no postoji razvijena ugovorna i poslovna praksa.[87]

Problemi definiranja franšiznog poslovanja opisani su radi približavanja ove materije, a prije definiranja sadržaja i problema tog pravnog posla i izlaganja različitih stavova pravne doktrine i sudske prakse. Odgovor na ukupnost pravnih pitanja tog ugovornog odnosa nije u

---

[83] Pražetina, R., (2005. a), Ugovor o franchisingu, Hrvatska pravna revija, studeni, str. 31.

[84] Odluka sude u slučaju Pronuptia de Paris GmbH protiv Irmgard Schillgalis Hamburg C. 161/184 od 28. 01. 1986. godine.

[85] Uredba EEZ-a br. 4087/88 od 30. 09. 1988. godine - Comission Regulation (EEC) No. 4087/88 of November 1988. on the aplication of Article 85(3) of the Treaty to categories of franchise agreements, O.J. No. L 359/46 od 28. 12. 1988. http://eur-lex.europa.eu/ , (03. 06. 2012.)

[86] Uredba 4087/88 stupila je na snagu 01. 02. 1989. i vrijedila je do 31. 05. 2000. kada je zamijenjena novom uredbom o izuzeću - Commission Regulation (EC) No 2790/1999 of 22 December 1999 on the application of Article 81(3) of the Treaty to categories of vertical agreements and concerted practices (Text with EEA relevance) (OJ EC L 336/21 of 29 December 1999). Druga Uredba vrijedila je do 31. 05. 2010. kada je zamijenjena sljedećom koja vrijedi do 2022. - Block Exemption Regulation on the application of Article 101(3) of the Treaty on the Functioning of the European Union to categories of vertical agreements and concerted practices, No. 330/2010/EC.

[87] Bogaert i Lohman (1993.) u svom radu navode kako definirane ugovore o franšiznom poslovanju imaju Belgija, Danska, Francuska, Njemačka, Grčka, Irska, Italija, Luxembourg, Niozemska, Portugal, Španjolska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Austrija, Finska, Norveška, Švedska i Švicarska te donose njihove primjere i karakteristike.

priklanjanju jednoj od definicija ili konstrukciji vlastite, nego upravo obrnuto: ovisno o analizi ekonomskih i pravnih činjenica, njihovoj kvalifikaciji, istraživanju uvjeta i pravnih pretpostavki zaključivanja, izvršavanja i prestanka ugovora o franšizi, oblikovat će se i njegova definicija.[88]

Mišljenja i preporuke međunarodnih organizacija (UNIDROIT[89], WIPO, OECD, ICC) često unapređuju zakonodavna rješenja. Upravo je UNIDROIT u Rimu 1993. godine započeo rad na proučavanju ugovora o franšizi. Namjera je bila napraviti međunarodnu kodifikaciju po uzoru na postojeće modele zakona o leasingu i faktoringu. No, zbog sadržaja materije napravljen je "vodič", u kojemu je izložen kompleksan ugovorni odnos sa svim svojim varijacijama. „Vodič" je završen i objavljen 1998. godine, a prethodila su mu četiri nacrta.

4.1.1. UGOVOR O FRANŠIZI

Ugovor o franšizi ugovor je o poslovnoj suradnji između davatelja i primatelja franšize te je sklopljen pod pretpostavkom da neće biti podređen nekom određenom nacionalnom zakonu nego odredbama ugovora te pravnim načelima prihvaćenim u međunarodnoj trgovini. Ekonomska svrha ugovora o franšizi je prijenos dijela osvojenog tržišta i klijentele stečene ugledom (Pražetina, 2004.).

Pražetina navodi da se u praksi često javljaju tri stranke. Osim davatelja i primatelja, pojavljuje se i treća stranka u funkciji koordinatora ugovaranja franšize s lokalnim primateljima. Ona je ovlaštena ugovarati franšize na određenom području te je u takvom slučaju davatelj master davatelj franšize, a treća osoba ovlaštena na ugovaranje "pod-davatelj ili master primatelj franšize". U takvom slučaju razlikuju se dvije temeljne vrste pravnih odnosa te varijacije: izravna (direktna) franšiza, neizravna (indirektna) franšiza s tri stranke te moguće varijacije (Pražetina, 2005. b).[90]

---

[88] Mlikotin-Tomić, D., (1986.), Ugovor o franchisingu, Informator, Zagreb, str. 27.

[89] UNIDROIT - Međunarodni institut za unifikaciju privatnog prava (International Institute for the Unification of private Law) sa sjedištem u Rimu.

[90] *"Kod izravnog frachisinga sudjeluju samo dvije stranke – davatelj i primatelj franchise. U neizravnom franchisingu sklapaju se dva odvojena pravna odnosa koja su povezana u jednu gospodarsku cjelinu. Glavnim ugovorom davatelj sklapa ugovor s glavnim primateljem, koji sklapa pravno odvojeni ugovor s primateljem. Master franchisor daje pravo glavnom primatelju da pronalazi primatelje i sklapa s njima ugovore kojima im daje ona prava koja je on stekao na temelju ugovora što ga je sklopio s glavnim davateljem. Ovakvim načinom*

Prva pravna regulacija ugovornog odnosa franšiznog poslovnog modela u Europi je donesena Uredbom EEZ-a 4087 koja definira ugovor 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 (čl. 1(3), (b)).*“[91] Iz ove definicije moguće je zaključiti kako je predmet ugovora o franšizi ustupanje prava iskorištavanja franšize.

Ta uredba također regulira i tzv. master franšizu. "*Master franchise naziv je za ugovorni odnos posebne vrste u kojemu davatelj franchise ugovorom prenosi na drugo poduzeće pravo iskorištavanja franchize (članak 1(3), (c) Uredbe 4087/88. Riječ je o podružnici ili filijali davatelja franchise ili pravno samostalnom poduzeću sa sjedištem u drugoj zemlji ili regiji koje izravno sklapa ugovore o franchisi, nadzire i daje usluge primateljima franchise na tom području.*"[92]

Ugovor o franšizi je autonoman pravni posao u većini europskih zemalja, iako nema konkretnih propisa u zakonodavstvima pojedinih zemalja kojima se posebno uređuje taj ugovor. Na ugovore o franšizi primjenjivat će se odredbe samih ugovora, opći dio obveznog ugovornog prava te običajno pravo. Na ugovore se primjenjuju i propisi o industrijskom vlasništvu te o zabrani tržišnog natjecanja.

Ugovor o franšizi uspoređuje se zbog sličnosti sadržaja s ugovorom o kupoprodaji, o mandatu, ortakluku, o djelu, posredovanju, licenci, know-howu, o konzaltingu, inženjeringu, kooperaciji, trgovačkoj koncesiji, distribuciji i sl. (Pražetina, 2004.). Iako postoje sličnosti s navedenim ugovorima, ugovor o franšizi je ugovor *sui generis,* ugovor autonomnog trgovačkog prava s obzirom na novu funkcionalnu povezanost već poznatih elemenata ugovora, a time i nove ekonomske svrhe - kauze tog ugovora (Gorenc, 2011.).

Ugovor o franšizi u pravilu je neimenovan i neformalan ugovor (uvjet valjanosti

---

ulaska u franchising master franchisor ne mora biti angažiran oko organizacije ugovaranja i nadzora primatelja, a što bi morao da je u izravnoj vezi pojedinačnim franehiseeima. Kako je lokalni subfranchisor bolje upućen u mjesne običaje i tržište, može bolje prilagoditi ugovorne uvjete lokalnim običajima i zahtjevima. Na ovaj način subfranchisor preuzima dio djelatnosti davatelja jer vodi brigu o ustrojstvu mreže neposrednih primatelja, nadzire njihov rad i vodi brigu o naplati naknade za korištenje franchisinga. Kod varijacije franchisinga davatelj ulazi u zajedničko ulaganje s primateljem, čime dolazi do podjele rizika iz posla franchisinga." Pražetina, R., (2005. b), Ugovor o franchisingu u hrvatskom trgovačkom pravu, Informator, broj 5211, str. 12-13

[91] Mlikotin-Tomić, D., (2004.), Ugovor o franšizingu – instrument sigurnog uspjeha ili promašaja, Računovodstvo, revizija i financije, 6, str. 131

[92] Mlikotin-Tomić, D., (1999.), Pravo međunarodne trgovine, Školska knjiga, Zagreb, str. 243

ugovora nije pisani niti neki drugi posebni oblik). "*U praksi su to, međutim, uvijek ne samo pisani ugovori već, štoviše, opširni tekstovi tipa samoodređujućih (engl. Self-regulatory) ugovora, tipski obrasci koji sadrže unaprijed tiskane sve pojedinosti te složene poslovne transakcije. To su također i adhezijski ugovori, tj. jednoobrazna ponuda potencijalnim primateljima franchisinga koju oni mogu prihvatiti u cjelini ili odustati od takvog poslovnog odnosa (engl. take it or leave it).*"[93]

Taj je ugovor rezultat pokušaja trgovačke prakse da premosti teškoće i nađe praktične odgovore i oblike koji odgovaraju suvremenim i često promjenjivim uvjetima proizvodnje i razmjene. Pravni poslovi vezani uz franšizu predstavljaju najnovije autonomno trgovačko pravo i praksu i još su uvijek u razvoju.

Kandić (1995.) smatra da postoji potreba tipiziranja ugovora o franšizi iz sljedećih razloga:

- proces pregovaranja oko svakog pojedinačnog ugovora vrlo je skup;
- što je veća razlika u elementima ugovora, to je teže pratiti promjene i donositi odluke na razini cijelog franšiznog sistema;
- ako jedan primatelj ima drukčije uvjete prema ugovoru, drugi primatelji mogu dobiti dojam da su u nepovoljnijem položaju;
- mijenjanje pojedinih odredbi može biti protumačeno kao materijalna promjena, što može dovesti do dodatnih troškova vezanih uz registraciju u državama u kojima se franšiza regulira posebnim zakonskim odredbama.

U franšiznom ugovornom odnosu subjekti su davatelj i primatelj franšize. Kako se tu radi o tipiziranim, standardnim obrascima koji sadrže utanačenja o svim pitanjima trajanja i prestanka ugovora osim naziva stranaka, ugovornog područja i iznosa koje sastavljaju davatelji, oni u njih unose svoje, opće uvjete poslovanja. Iz prethodnog je vidljiva neravnopravnost stranaka koje ulaze u ugovorni odnos. Davatelj franšize ekonomski je jača strana i on diktira cjelokupne uvjete ulaženja u pravni odnos. Kako primatelj ne može ekonomski konkurirati davatelju, ne može ni ravnopravno sudjelovati u pregovorima prilikom sklapanja ugovora. Iako se to može činiti kao veliki nedostatak, time se zapravo štiti jednoobraznost franšiznog sistema.

Ugovor o franšizi može prestati istekom vremena na koje je zaključen; sporazumom

[93] Mlikotin-Tomić, D., (1999.), Pravo međunarodne trgovine, Školska knjiga, Zagreb, str. 244.

stranaka; otkazom kada je sklopljen na neodređeno vrijeme, a kada je sklopljen na određeno vrijeme ispunjenjem uvjeta predviđenih ugovorom, odnosno zakonom; prodajom objekta koji je predmet ugovora o franšizi; smrću primatelja franšize (Pražetina, 2005. b).

4.1.2. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I HRVATSKO ZAKONODAVSTVO

Ugovor o franšizi prvi je put bio ugrađen u hrvatski pravni sustav Zakonom o trgovini.[94] Međutim, bio je nepotpuno uređen te je zapravo poslovna praksa definirala pojedine elemente tog ugovora. U članku 21. Zakona o trgovini bilo je propisano: "*Ugovorom o franšizi davatelj franšize - proizvođač, specijalizirani trgovac na veliko i tvrtka koja je razvila uspješan oblik uslužnog poslovanja, ustupa uz financijsku naknadu primatelju franšize - trgovcu na malo ili tvrtki, uslužne djelatnosti, pravo uporabe franšize radi prodaje određenih vrsta robe i/ili usluga.*"[95] Prema prethodno navedenoj odredbi, Zakon o trgovini je definirao što se ustupa ugovorom o franšizi, ali nije opisivao što je franšiza niti koji su bitni sastojci ugovora o franšizi (Jurjavec, 2007.).

Izmjenama Zakona o trgovini[96], pojam ugovora o franšizi više se ne nalazi u tom zakonu te se u hrvatskom zakonodavstvu više ne spominje franšizni poslovni model.

Osim Zakonom o trgovini, franšizni poslovni model u hrvatskom zakonodavstvu bio je uređen i Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja.[97] Prema tom zakonu, postojala je, sukladno odredbama čl. 12., obveza podnošenja ugovora o franšizi na ocjenu Agenciji za zaštitu tržišnog natjecanja u roku od 30 dana od dana zaključenja ugovora. Navedena obveza prestala se primjenjivati 1. listopada 2003. godine, kada se počinje primjenjivati izmijenjeni Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja.[98] Taj zakon ne sadrži obvezu podnošenja ugovora na uvid jer, sukladno čl. 11. tog zakona, ugovor, odnosno sporazum o franšizi, spada među one vrste sporazuma koji sadržavaju određena ograničenja, no ne smatraju se zabranjenima. Također, u čl. 11., st. 4. Zakona, Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja može po službenoj dužnosti

---

[94] Zakon o trgovini, Narodne novine, br. 11/1996., 75/1999., 62/2001., 109/2002., 49/2003. pročišćeni tekst, 103/2003., 170/2003. i 55/2004., odluka Ustavnog suda.

[95] Zakon o trgovini, Narodne novine, br. 49/2003.

[96] Zakon o trgovini, Narodne novine, br. 87/2008.

[97] Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja, Narodne novine, br. 48/1995.

[98] Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Narodne novine, br. 122/2003.

pokrenuti postupak za ocjenu pojedinog sporazuma, pa tako i sporazuma o franšizi, ako učinci tog sporazuma, samostalno ili kumulativno sa sličnim sporazumima na mjerodavnom tržištu ne ispunjavaju uvjete za izuzeće.

Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja izmijenjen je i 2009. godine,[99] a u njegovom čl. 10., st. 2. određuje se da će Vlada Republike Hrvatske, na prijedlog Agencije, propisati uvjete za skupna izuzeća, a osobito za, prema t. 1., "*vertikalne sporazume kojima se smatraju sporazumi između poduzetnika koji ne djeluju na istoj razini proizvodnje, odnosno distribucije, a osobito sporazumi o isključivoj distribuciji, selektivnoj distribuciji, isključivoj kupnji i franchisingu.*" Nadalje, člankom 10., st. 4. propisuje se da Agencija može pokrenuti postupak za ocjenu pojedinog sporazuma koji ispunjava uvjete za skupno izuzeće kada učinci tog sporazuma, samostalno ili kumulativno sa sličnim sporazumima na mjerodavnom tržištu, ne ispunjavaju uvjete iz čl. 8. stavka 3.[100] Zakona. Ako se u postupku ocjene pojedinog sporazuma utvrdi da sporazum ima učinke koji su u suprotnosti s uvjetima propisanim čl. 8. st. 3. Zakona, Agencija rješenjem ukida skupno izuzeće za taj sporazum

Na temelju Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja, donesena je Uredba o skupnom izuzeću vertikalnih sporazuma između poduzetnika[101] koja u čl. 3., st. 1., t. e) navodi da se skupna izuzeća primjenjuje na vertikalne sporazume iz članka 10. stavka 2. točke 1. Zakona koja sadrže određena vertikalna ograničenja, a posebno na sporazume o franšizi, osim na sporazume o industrijskoj (tehnološkoj) franšizi koji se odnose na proizvodnju proizvoda ili na tehnološki proces u proizvodnji tih proizvoda.

Nadalje, u st. 6. istog članka definira se što u smislu Uredbe znači sporazum o franšizi: "Sporazum o franšizi iz stavka 1. točke e) ovoga članka vertikalni je sporazum u kojemu jedan poduzetnik (davatelj franšize) daje drugome (primatelj franšize), u zamjenu za izravnu ili neizravnu financijsku naknadu, pravo na iskorištavanje franšize, tj. paketa industrijskog ili

---

[99] Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Narodne novine, br. 78/2009.

[100] Prema čl. 8., st. 3. sporazumi se neće smatrati zabranjenim sporazumima, odnosno izuzet će se od opće zabrane ako kumulativno, za vrijeme njihova trajanja, ispunjavaju sljedeće uvjete i to:

1. pridonose unapređenju proizvodnje ili distribucije robe i/ili usluga ili promicanju tehnološkog ili gospodarskog razvoja,

2. pružaju potrošačima razmjernu korist,

3. poduzetnicima ne nameću ograničenja koja nisu neophodna za postizanje navedenih ciljeva i

4. poduzetnicima ne omogućuju isključivanje znatnog dijela konkurencije s tržišta, za robe i/ili usluge koje su predmetom sporazuma.

[101] Uredba o skupnom izuzeću vertikalnih sporazuma između poduzetnika, Narodne novine, br. 37/2011.

intelektualnog prava vlasništva, u svrhu prodaje određene vrste proizvoda. Paket industrijskog ili intelektualnog vlasništva odnosi se na ime i zaštitni znak, trgovački znak, posebna znanja i iskustvo (know-how), modele, dizajn, autorska prava, tehnološko znanje ili na patente kojima će se koristiti za daljnju prodaju proizvoda, koji su predmet sporazuma, krajnjim korisnicima.

Ugovor o franšizi nije reguliran u posebnom dijelu Zakona o obveznim odnosima (ZOO)[102] kojim se reguliraju ugovorni i izvanugovorni obvezni odnosi u Republici Hrvatskoj. Međutim, *"Zakon o obveznim odnosima (ZOO) sadrži opće odredbe o ugovorima, kao što su pretpostavke valjanosti koje se primjenjuju i na ovaj ugovor*."[103] Pražetina nadalje navodi da je redoslijed primjene pojedinih izvora prava sljedeći: *"ugovor (ako je u skladu s prinudnim propisima), zatim posebne uzance, posebni dobri poslovni običaji, opće uzance, opći dobri poslovni običaji, dispozitivni propisi trgovačkog prava, sudska praksa i posredno pravna znanost.*"[104]

Prema prethodno navedenom, možemo primijetiti kako ugovor o franšizi nije u cijelosti definiran te da postoje nedostaci u Zakonu o trgovini. Stoga trgovački sudovi i odvjetnici primjenjuju Europski etički kodeks o franšiznom poslovanju[105] kao temelj i smjernicu za sklapanje i raskidanje franšiznih ugovora u Republici Hrvatskoj (Glujić, 2008.).

4.2. TEORIJSKI OKVIR EKONOMSKE PERSPEKTIVE FRANŠIZE

Jedna od najčešće istraživanih tema u literaturi koja se bavi franšiznim poslovnim modelom razlog je zašto se tvrtke odlučuju koristiti franšiznim poslovnim modelom, a ne vlastitom lokacijom kao modelom rasta. Dvije najčešće teorije koje se primjenjuju su agencijska teorija i teorija oskudnosti resursa. Motivima i učinkovitošću franšiznog poslovnog modela bave se i druge ekonomske teorije, a o njima će biti više govora u nastavku poglavlja.

---

[102] Zakon o obveznim odnosima, Narodne novine, br. 35/2005, 41/2008.

[103] Pražetina, R., (2005.a), Ugovor o franchisingu, Hrvatska pravna revija, studeni, str. 35.

[104] Pražetina, R., (2005.a), Ugovor o franchisingu, Hrvatska pravna revija, studeni, str. 32.

[105] European Franchise Federation, http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13, (23. 08. 2005.)

4.2.1. TEORIJA OSKUDNOSTI RESURSA

Prva teorija koja pokušava objasniti razloge korištenja franšiznim poslovnim modelom je teorija oskudnosti resursa. Teorija oskudnosti resursa razmatra franšizni poslovni model kao mehanizam za olakšavanje financijskih i menadžerskih prepreka rastu. Upravo je ta teorija bila vrlo popularan pristup za objašnjenje sklonosti tvrtki za širenjem uporabom franšiznog poslovnog modela. Istraživači ove teorije pretpostavljali su da je ekonomija obujma značajna odrednica za opstanak sistema u kojemu primatelji franšize osiguravaju kapital i druge resurse te da su lokacije u vlasništvu tvrtke profitabilnije nego lokacije kojima upravljaju primatelji franšize.

Jedno od prvih istraživanja o franšiznom poslovnom modelu koje su napravili Oxenfeldt i Kelly (1969.) predlagalo je da se tvrtke koriste franšiznim poslovnim modelom kako bi došle do oskudnih resursa, posebice financijskih i menadžerskih (kao što su lokalno donošenje odluka i poznavanje lokalnog tržišta), kako bi se širile i rasle. Kada su tvrtke mlade i male, teško im je prikupiti kapital potreban za rast i širenje korištenjem tradicionalnih financijskih tržišta i instrumenata ili svojim poslovanjem te razviti potreban talent za upravljanje novim lokacijama koji zna lokalno tržište. Tvrtke se okreću franšiznom poslovnom modelu kada ih želja za postizanjem ekonomije obujma pritišće da se šire stopom rasta većom nego što je to moguće, uz uporabu interno kreiranih resursa.[106] Kada se postigne ekonomija obujma, brzo širenje i rast više nisu potrebni te se davatelj franšize ponovno okreće povećanju i maksimiziranju profita, odnosno otvaranju vlastitih lokacija i otkupljivanju lokacija primatelja franšize.

Prema Diaz-Bernardu (2012.) „*franšizni poslovni model jeftin je i brz način rasta*“[107] jer primatelj franšize osigurava davatelju franšize jedan od osnovnih resursa koji su potrebni za razvijanja poslovanja, a to je novac. Primatelj franšize pridonosi davatelju franšize raznim pristojbama i rojaltijem, ali i financira investiciju potrebnu za pokretanje poslovanja te osigurava kapital potreban za redovito poslovanje lokacije.

Gillis i Castrogiovanni (2012.) ističu tri pretpostavke u teoriji oskudnosti resursa*:*

---

[106] Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., Justis, R. T., (2006.) Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-oultet Networks, Journal of Small Business Management, Vol 44 81), str. 29.

[107] Diaz-Bernardo, R., (2012.), An Analysis of Three Confronting Theories To Explain Franchising Supply, Journal of Business & Economics Research, Vol 10, N. 3, str.167.

- tvrtke primjenjuju franšizni poslovni model kako bi postigle minimalno učinkovitu ekonomiju obujma,
- tvrtke brže rastu koristeći se kapitalom i lokalnim znanjem primatelja franšize nego što bi korištenjem vlastitim kapitalom, izgradnjom lokacija te zapošljavanjem i edukacijom menadžera. Ako primatelj franšize osigurava potreban kapital za rast, tvrtka je u poziciji da brže raste koristeći se franšiznim poslovnim modelom jer troškove kapitala apsorbira primatelj franšize, a ne davatelj franšize,
- lokacije u vlasništvu tvrtke su profitabilnije jer se profit ne dijeli. Stoga će se tvrtka, kada se postigne ekonomija obujma i prevlada oskudnost resursa, okrenuti otvaranju vlastitih lokacija i usporiti širenje koristeći se franšiznim lokacijama.

Prva istraživanja franšiznog poslovnog modela bavila su se problemom nedostatka potrebnog kapitala (Oxenfeldt i Kelly, 1969.) davatelja franšize. Primatelji franšize izvor su jeftinog kapitala od franšiznih pristojbi i rojaltija koji je omogućavao rast davatelju franšize. Kasnija istraživanja franšiznog poslovnog modela promatrala su nedostatak ljudskog kapitala (Norton, 1988.) te menadžerskog talenta i poznavanja lokalnog tržišta (Combs i Castrogiovanni, 1994.)

Teorija oskudnosti resursa u fokus interesa stavlja starost, veličinu tvrtke, stopu rasta i raspoloživost kapitala kao ključne čimbenike sklonosti tvrtke prema korištenju franšiznim poslovnim modelom za rast (Tablica 10).

TABLICA 10: VARIJABLE TEORIJE OSKUDNOSTI RESURSA I UTJECAJ NA SKLONOST PREMA FRANŠIZI

Varijabla	Pretpostavka sklonosti k franšiznom poslovnom modelu
Starost	- negativna – kako tvrtke stare, franšizni poslovni model manje im je potreban
Veličina sistema	- negativna – kada su tvrtke male, franšizni poslovni model dopušta im postizanje ekonomije obujma pa bi se tvrtke, kako rastu, manje trebale koristiti franšiznim poslovnim modelom za svoj rast
Stopa rasta	- pozitivna – kako tvrtke postaju veće, njihova se stopa rasta smanjuje i manje trebaju franšizni poslovni model jer je postignuta ekonomija obujma
Nedostatak kapitala	- pozitivna – kada je teško dobiti kapital redovitim načinom financiranja, primatelji franšize osiguravaju jeftin način prikupljanja kapitala

Izvor: prilagođeno prema Gillisu W, Castrogiovanniju G. J., (2012.), str. 78

Rubin (1978.) je kritizirao teoriju oskudnosti resursa, istaknuvši da je franšizni poslovni model neučinkovit način osiguravanja kapitala u usporedbi s tradicionalnim tržištem kapitala. Lafontain i Kaufmann (1994.) su istaknuli činjenicu da, osim što primatelji franšize osiguravaju novac i menadžment lokacija, franšizni poslovni model ima prednost s obzirom na prodaju dionica, a to je zadržavanje kontrole nad poslovanjem tvrtke. Iako korištenje franšiznim poslovnim modelom indicira da su primatelji franšize partneri čiji kapital financira rast tvrtke, oni nemaju udjele u tvrtki pa davatelj u cijelosti zadržava stratešku kontrolu. To potvrđuje da franšizni model financiranja ima prednosti u usporedbi s prodajom dionica tvrtke.

Prema teoriji nedostatka resursa, davatelj franšize koristi se franšiznim poslovnim modelom jer nema pristupa financijskom kapitalu (Diaz-Bernard, 2012.), odnosno kada bi davatelj franšize imao jednostavan pristup kapitalu, ne bi se koristio franšiznim poslovnim modelom za svoj rast. Iz toga se može zaključiti kako je franšizni poslovni model privremeni način za rast tvrtke koji se primjenjuje u vremenima kada tvrtka davatelja franšize nema pristup resursima potrebnim za rast tvrtke. U trenutku kada bi se pristup resursima pojavio, tvrtka bi se okrenula rastu s vlastitim lokacijama.

Tu tezu, zvanu *ownership redirection*[108], razvili su Oxenfeldt i Kelly (1969.) i ona predviđa da će se davatelj franšize prestati koristiti franšiznim poslovnim modelom u trenutku kada stekne neophodne resurse za osiguravanje rasta. Teza predviđa da će u određenom trenutku sve lokacije biti u vlasništvu tvrtke davatelja franšize.

Provedena istraživanja pokazala su da je stvarnost drukčija te da većina franšiznih sistema ima dualnu strukturu, odnosno da imaju i vlastite i franšizne lokacije. Combs i suradnici (2011.) ističu da „*iako je dobivanje pristupa resursima primatelja franšize značajna prednost franšiznog poslovnog modela, kako se franšizni poslovni model nastavlja i nakon što je nedostatak resursa eliminiran, vjerojatno postoje i drugi važni razlozi za uporabu franšiznog poslovnog modela*.“[109]

---

[108] Ownership redirection – preusmjeravanje vlasništva

[109] Combs, J. G., Ketchen, D. J. Jr., Short, J. C., (2011.) Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Prectice, Special Issue: New Directions in Franchising Research, Vol. 35 (3), str. 414.

4.2.2. AGENCIJSKA TEORIJA

Druga teorija koja pokušava objasniti razloge korištenja franšiznim poslovnim modelom je agencijska teorija. Agencijska teorija jedna je od najpopularnijih perspektiva prikazivanja učinkovitosti zaposlenih menadžera i neovisnih primatelja franšize (Rubin 1978., Shane 1996.b). Agencijski se odnos javlja kada jedna strana (principal) delegira autoritet drugoj strani (agentu) (Combs, Michael, Castrogiovanni, 2004.). Zbog pretpostavke da agenti imaju vlastiti interes i ciljeve koji se razlikuju od ciljeva principala, principal mora trošiti resurse (agencijski troškovi) kako bi osigurao da agenti djeluju u njegovu interesu. (Eisenhardt 1989.).

U agencijskoj teoriji postoje dvije osnovne pretpostavke (Eisendhart, 1989.):

- principal i agent imaju sukobljene interese,
- principalu je teško i skupo potvrditi što točno agent radi.

TABLICA 11: PREGLED KARAKTERISTIKA AGENCIJSKE TEORIJE

Ključna ideja	• odnos principal - agent trebao bi odražavati uspješnu organizaciju informacija i troškove snošenja rizika
Jedinica analize	• ugovor između principala i agenta
Ljudske pretpostavke	• vlastiti interes • ograničena racionalnost • averzija prema riziku
Organizacijske pretpostavke	• djelomičan sukob ciljeva sudionika • učinkovitost kao kriterij uspješnosti • informacijska asimetrija između principala i agenta
Informacijske pretpostavke	• informacija kao roba koju je moguće kupiti
Ugovorni problemi	• agentura (moralna opasnost i štetan odabir) • podjela rizika
Problemi	• odnos u kojemu principal i agent imaju djelomično različite ciljeve i preferencije prema riziku (npr. kompenzacije, regulacije, liderstvo, odavanje tajni, vertikalna integracija, prijenos cijena)

Izvor: prilagođeno prema Eisenhardtu K., (1989.), str. 59

Zbog vlastitih interesa agenta, pretpostavlja se da se on neće ponašati kao što je dogovoreno. Agencijska teorija bavi se problemima koji se mogu pojaviti u agencijskom odnosu i koje je prepoznala nekolicina autora (Rubin 1978., Norton 1988.). Ti su problemi:

- problem moralne opasnosti – trošak nadzora,
- *free-ride*[110] problem,
- potencijal za opredjeljivanje za *quasi-rent.*[111]

Davatelji franšize susreću se s problemom moralne opasnosti, odnosno troška nadzora. Iako tvrtka može jednostavno ispitati financijsko poslovanje franšizne lokacije tijekom određenog vremenskog razdoblja, davatelj franšize nema mogućnosti znati jesu li ostvareni rezultati posljedica djelovanja menadžera ili nekih drugih čimbenika koji su izvan utjecaja agenta. Stoga davatelj franšize mora nadzirati poslovanje menadžera kako bi bio siguran da oni djeluju u skladu s dogovorenim standardima, a nadzor stvara troškove. Trošak nadzora utječe na sklonost tvrtke prema franšiznom poslovnom modelu iz tri razloga (Gillis, W, Castrogiovanni G. J., 2010.):

- geografska raširenost,
- važnost stručnosti lokalnih menadžera,
- nedovoljna veličina lokacije.

Prvi čimbenik koji povećava trošak nadzora nad tvrtkinim lokacijama i stoga potiče tvrtku na korištenje franšiznim poslovnim modelom je geografska raširenost (Rubin, 1978.).

---

[110] *Free-ride* je korist koja se ostvaruje na tuđi račun ili bez uobičajenih troškova ili napora. *Free-ride* se odnosi na korištenje kvalitetom i vrijednostima brenda u franšiznim sustavima, pri čemu se primatelj franšize može „šlepati“ na ime i kvalitetu brenda, posebice kod neponavljajućih kupnji i kod kupnji u prolazu. Kako u hrvatskom jeziku ne postoji dovoljno dobra riječ, u nastavku disertacije koristit će se engleska riječ za ovaj termin – prema Mariam-Webster online dictionary (http://www.merriam-webster.com/dictionary/free%20ride, 05. 08. 2012.)

[111] Q*uasi-rent* predstavlja plaćanje koje je primljeno od izvora proizvodne aktivnosti u odnosu na oportunističke troškove u kratkom roku. Pojam *quasi-rent* sličan je pojmu ekonomskog najma ili ekonomskog profita koji je plaćanje ili primljeni prihod u odnosu na oportunistički trošak. Ključna je razlika to što je *quasi-rent* kratkotrajni fenomen. Iako je *quasi-rent* dodatno kratkoročno primljeno plaćanje, takvo bi plaćanje moglo biti osnova za zadržavanje resursa ili proizvodne aktivnosti u duljem roku. Pojam se odnosi na vrijednost imovine u odnosu na njezinu preostalu vrijednost. Kako u hrvatskom jeziku ne postoji dovoljno dobra riječ, u nastavku disertacije koristit će se engleska riječ za ovaj termin. Prema Economic glossary (http://glossary.econguru.com/economic-term/quasi-rent, 05. 08. 2012.)

Ako su lokacije udaljene od sjedišta tvrtke, povećava se trošak nadzora njihova rada. Combs i Ketchen (2003.) su svojom meta-analizom potvrdili pozitivnu korelaciju između geografske raširenosti lokacija tvrtke i sklonosti prema korištenju franšiznim poslovnim modelom te time istaknuli da je, što je lokacija dalje od tvrtke, veća vjerojatnost da će biti dana primatelju franšize.

Drugi čimbenik koji povećava troškove nadzora i potiče tvrtku na uporabu franšiznog poslovnog modela porast je značenja stručnosti lokalnog menadžmenta. Pod menadžerskim iskustvom i stručnosti Gillis i Castrogiovanni (2010.) sposobnost, talent i razumijevanje uvjeta lokalnog tržišta smatraju neophodnima za vođenje lokacije. Što je potrebnija veća stručnost, to je potrebnija i veća kontrola pa stoga raste sklonost prema franšiznom poslovnom modelu.

Treći čimbenik koji utječe na troškove nadzora je veličina lokacije. Veličina lokacije mjeri se prosječnim troškovima za pokretanje poslovanja ili prodajom lokacije (Alon, 2001.). Prema Lafontaineu (1992.), manja veličina lokacije povećava troškove nadzora davatelju franšize zbog ekonomije obujma i time nadzor nad većim lokacijama čini jeftinijim. U svojoj meta-analizi Combs i Ketchen (2003.) potvrdili su da je manja veličina lokacije u pozitivnoj korelaciji s franšiznim poslovnim modelom.

TABLICA 12: VARIJABLE AGENCIJSKE TEORIJE I UTJECAJ NA SKLONOST PREMA FRANŠIZI

Varijabla	Sklonost tvrtke prema franšizi
Geografska raspršenost	• pozitivna – tvrtke se više koriste franšiznim poslovnim modelom što je lokacija udaljenija od sjedišta tvrtke
Stručnost lokalnog menadžmenta	• pozitivna – tvrtke se više koriste franšiznim poslovnim modelom što je značajnija stručnost lokalnog menadžmenta za vođenje lokacije
Neučinkovita veličina lokacije	• pozitivna – tvrtke se više koriste franšiznim poslovnim modelom što je lokacija manja jer je skuplji nadzor manjih nego većih lokacija
Jednokratni, mobilni kupci	• negativna – tvrtke se manje koriste franšiznim poslovnim modelom zbog potencijalne pojave *free-ridea* kod primatelja franšize koji će time negativno utjecati na kvalitetu sistema
Vrijedan input davatelja franšize	• negativna – tvrtke se manje koriste franšiznim poslovnim modelom jer ne žele pojavu *free-ridea* na vrijednosti brenda ili operativnog sistema
Visina rojaltija	• pozitivna – tvrtke se više koriste franšiznim poslovnim modelom jer veća stopa rojaltija donosi veće prihode s većim brojem franšiznih lokacija

Izvor: prilagođeno prema Gillisu W, Castrogiovanniju G. J., (2012.), str. 83

Drugi agencijski problem je potencijal za pojavu *free-ridea* koji je moguć ako

ponovljena kupnja predstavlja samo mali udio u ukupnoj prodaji lokacije. Ta se situacija može pojaviti kada tvrtka počne primjenjivati franšizni poslovni model kao svoju metodu rasta i odnosi se na situaciju kada primatelj franšize nudi lošiju kvalitetu proizvoda ili usluge kupcima jer njegova lokacija ne ovisi o ponovljenoj kupnji. Tri su moguća rješenja problema (Gillis i Castrogiovanni, 2012.):

- davatelj može povećati nadzor, što negira glavnu prednost franšiznog poslovnog modela – smanjenje troškova nadzora,
- davatelj može prihvatiti povećani rizik pojave *free-ridea,* uz povećanu opasnost utjecaja na smanjenje reputacije tvrtke i kvalitete te se u konačnici utječe i na opstanak franšiznog sistema,
- manja upotreba franšiznog poslovnog modela, selektivno ili kroz cijeli sistem.

Treći agencijski problem je potencijal za korištenje *quasi-renta* (Carney i Gedajlovic, 1991.). *Quasi-rent* je vrijednost imovine u odnosu na njenu preostalu vrijednost. *Quasi-rent* postoji ako je vrijednost imovine veća u trenutačnoj uporabi nego što bi bila u alternativnoj uporabi.[112] Iako investiranje u imovinu koja je vezana uz franšizu stvara probleme tijekom ugovaranja, ono se često razmatra u franšiznom poslovnom modelu. Jedno od mogućih objašnjenja koje daju Brickley i Dark (1987.) jest što ova vrsta investiranja označava poveznicu kupaca s kvalitetom proizvoda i/ili usluga koje nudi franšiza. Nakon što je investicija u imovinu učinjena, vlasnik nastoji održati vrijednost brenda jer je preostala vrijednost imovine, ako franšiza propadne, vrlo niska.

Agencijska teorija promatra franšizni poslovni model kao mehanizam za poboljšanje usklađivanja između poticaja na razini tvrtke i druge lokacije. U slučaju franšiznog poslovnog modela, davatelj franšize je principal, a primatelj franšize je agent. Kod franšiznog poslovnog modela, rizično neutralan davatelj franšize (principal) sklapa ugovor s primateljem franšize ili menadžerima koji imaju averziju prema riziku za izvršavanje određenih aktivnosti kao što je vođenje lokacije u skladu s standardnim operativnim aktivnostima sistema.[113] Dalje se postavlja pitanje treba li se davatelj franšize širiti preko svojih lokacija, preko franšiziranih lokacija ili koristeći se nekom od kombinacija.

---

[112] Brickley, J. A., Dark, F. H., (1987.), The choice of Organizational Form: Case of Franchising, Journal of Financial Economics, Vol 18 (June), str. 408

[113] Gillis, W, Castrogiovanni G. J, (2010.), The Franchising business model: an entrepreneurial growth alternative, International Entrepreneurship and Management Journal, Volume 8, Number 1 (2012.), str. 82

U franšiznim sistemima tvrtka za voditelja lokacije može odabrati ili svog zaposlenika kojemu isplaćuje osobni dohodak ili primatelja franšize kojemu daje pravo na profit lokacije nakon rojaltija i drugih troškova. U oba slučaja, stvara se agencijski problem jer davatelj franšize delegira donošenje odluka na lokalnoj razini menadžerima lokacija, čiji interesi nisu potpuno usklađeni s interesima davatelja franšize (Combs i suradnici, 2004.; Rubin, 1978.). Tijekom istraživanja agencijske teorije, istraživači su uočili kako postoje dvije vrste agencijskih problema s kojima se susrećemo:

- vertikalni agencijski problemi,
- horizontalni agencijski problemi.

Rubin (1978.) za vertikalnu agenciju ističe da se odnosi na sukobe koji se javljaju između tvrtki i menadžera njenih lokacija. Prema njemu, primatelji franšize superiorniji su od zaposlenika kao rješenje vertikalnog agencijskog problema motiviranja menadžera lokacija jer franšizni poslovni model sav profit nakon plaćanja troškova ostavlja primatelju franšize.

Horizontalni agencijski problemi odnose se na mogućnost pojave *free-ridea* primatelja franšize na osnovi rezultata drugih lokacija zbog činjenice da sve lokacije djeluju pod istim brendom pa se *goodwill*[114] odnosi na sve lokacije (Brickley i Dark, 1987.). Opasnost od *free-ridea* najveća je kada kupci koji ostvaraju ponovnu kupnju na lokaciji čine mali udio ukupne prodaje (Norton, 1988.)

Pretpostavke agencijske teorije daju simetrično objašnjenje franšiznog poslovnog modela. Balansiranje prednosti i nedostataka franšiznih lokacija u usporedbi s vlastitim lokacijama određuje kojim će pravcem tvrtka krenuti u rast. Franšizni poslovni model administrativno je učinkovit kada su visoki troškovi nadzora povezani s vlasništvom. Ako je iznos troškova nadzora beznačajan, franšizni poslovni model malo pridonosi učinkovitosti

---

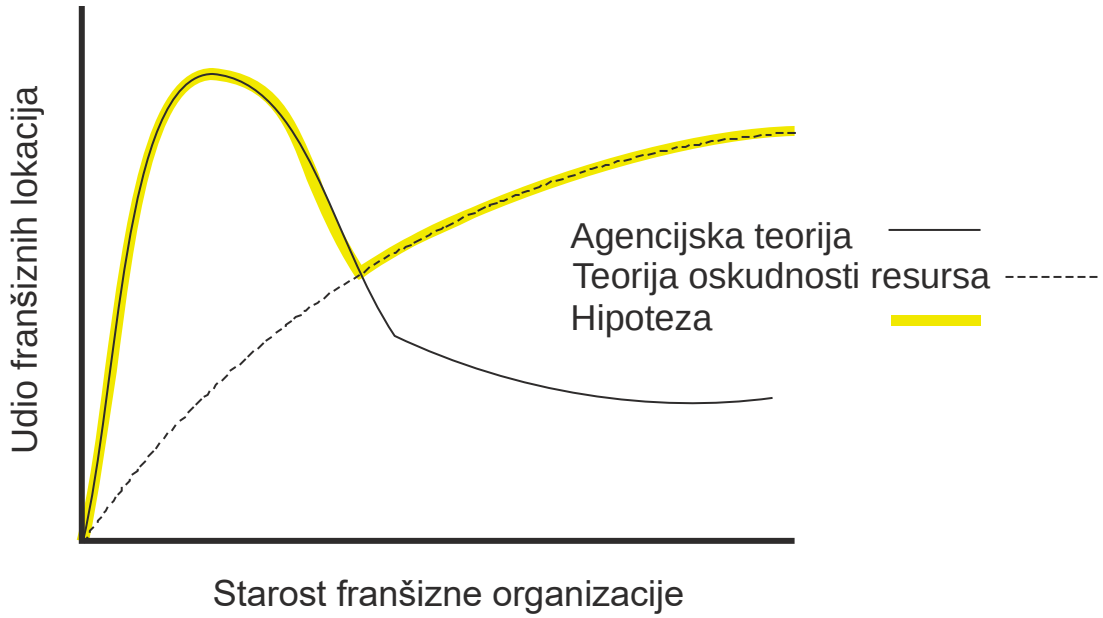
[114] Goodwill je razlika između vrijednosti neke tvrtke na tržištu dionica u određenom vremenu i njezine računovodstveno utvrđene neto imovine. To je premija koju kupac nekog poduzeća mora platiti iznad neto imovine poduzeća zbog njegove reputacije na tržištu, marke, stručnosti menadžmenta i zaposlenih te općeg know-how. Riječ je o "neopipljivoj", dugoročnoj imovini poduzeća koja mu omogućuje da ostvaruje veći profit od normalnog ili klasične stope profita što ga ostvaruju druga poduzeća sličnog tipa. Iako je vrijednost goodwilla izuzetno teško utvrditi pa se obično ne nalazi u bilanci poduzeća, ona se obično utvrđuje u cijeni prodaje poduzeća postupkom poznatim pod imenom kapitalizacija superprofita, kojom se određuje razlika između očekivanog i normalnog profita u određenom razdoblju. Razlika između profita u odnosu na normalni (tj. superprofit) smatra se doprinosom kapitalne vrijednosti goodwilla prema Leksikon menadžmenta (2001.), Masmedia, http://limun.hr/main.aspx?id=10430, (07. 06. 2012.)

poslovanja. U tom se slučaju tvrtka okreće otvaranju vlastitih lokacija (Carney i Gedajlovic, 1991.). Agencijska teorija zasniva se na usporedbi troškova vezanih uz nadzor lokacija u vlasništvu tvrtke (udaljenost između lokacija, lokalno znanje) i problema koji su povezani s franšiznim poslovnim modelom – nedovoljna investicija, *free-ride* i pregovori oko ugovora. Stoga svaka tvrtka nastoji pronaći balans koji najbolje odgovara njenim potrebama.

4.2.3. SINTEZA AGENCIJSKE I TEORIJE NEDOSTATKA RESURSA

Dvije prethodno prikazane teorije odnosa tvrtki u franšiznom poslovnom modelu najčešće su istraživane i dovođene u vezu s franšiznim poslovnim modelom. Neki su autori nastojali ukazati kako te dvije teorije nisu kontradiktorne, razvijajući model koji spaja oba pristupa u objašnjavanju franšiznog poslovnog modela. Kako bi rasli, poduzetnici moraju privući potrebne resurse za rast i uskladiti prednosti koje pruža franšizni poslovni model. Alon (1998.) smatra da su prethodne dvije teorije komplementarne ako se promatraju u sinergiji. U svom radu Carney i Gedajlovic (1991.) pronalaze potporu za obje teorije, a Combs i Castrogiovanni (1994.) smatraju da je za potpuno objašnjenje franšiznog poslovnog modela potrebno koristiti se varijablama obiju teorija. Kao potvrdu tome, Combs i Ketchen (1999.) utvrdili su da oskudnost kapitala može pomoći agencijskoj teoriji u objašnjenju franšiznog poslovnog modela.

U svom istraživanju o integralnom pogledu pomoću teorije oskudnosti resursa i agencijske teorije na franšizni poslovni model, Castrogiovanni i suradnici (2006.) postavili su hipotezu o kretanju udjela franšiznih lokacija, ovisno o starosti franšizne organizacije (Slika 20).



SLIKA 20: KRETANJE UDJELA FRANŠIZNIH LOKACIJA

Izvor: prilagođeno prema Castrogiovanniju, G. J., Combsu, J. G., Justisu, R. T. (2006.), str. 29

Provedeno istraživanje potvrdilo je postavljenu hipotezu o kretanju udjela franšiznih lokacija, ovisno o starosti franšizne organizacije. Kada je davatelj franšize mlad, brzi rast ostvaruje se korištenjem franšiznim lokacijama. Kada je davatelj dovoljno ojačao, oskudnost resursa prestaje biti od značaja te se smanjuje udjel franšiznih lokacija u ukupnom broju. S kontinuiranim rastom, kako se davatelj širi prema nepoznatim tržištima, dolazi do povećanja troškova nadzora (agencijski problem) te se time ponovno povećava udjel franšiznih lokacija.

Combs i suradnici (2004.) usporedili su glavne pretpostavke i predviđanja o franšiznom poslovnom modelu prema teoriji nedostatka resursa i agencijskoj teoriji. (Tablica 13)

TABLICA 13: GLAVNE PRETPOSTAVKE I PREDVIĐANJA O FRANŠIZNOM POSLOVNOM MODELU

	Glavne pretpostavke	Glavna predviđanja
Teorija oskudnosti resursa	• veliki lanci posjeduju znatnu prednost u resursima • lokacije u vlasništvu tvrtke su profitabilnije nego lokacije primatelja franšize • kapital i radnu snagu primatelja (vještina menadžera i lokalno poznavanje tržišta) lakše je dobiti u odnosu na alternative	• male/mlade tvrtke prije će rasti preko franšiznog poslovnog modela • franšizni poslovni model odnosi se na rast i preživljavanje, ali ne neophodno i na profitabilnost • zrele tvrtke rast će preko vlastitih lokacija i otkupa franšiznih lokacija
Agencijska teorija	• sudionici su racionalni i imaju vlastiti interes • sudionici imaju različite ciljeve, ali su inače homogeni • franšizni poslovni model je alternativa za skupi direktni nadzor vlastitih lokacija • izbjegavanje zaposlenika-menadžera na lokacijama u vlasništvu tvrtke (vertikalna agencija) • primatelji franšize koji ne ovise o ponavljajućim poslovima koristit će se *free-rideom* na osnovi izgrađenog brenda franšiznog lanca (horizontalna agencija)	• tvrtke će franšizirati lokacije koje su skupe za nadzor i gdje je mogućnost pojave *free-ridea* niska (horizontalna agencija) • ugovor o franšizi osigurat će primateljima franšize *quasi-rent* kako bi ih zadržao pod ugovorom i optimalno motivirao • tvrtke koje se koriste franšiznim poslovnim modelom tamo gdje je najučinkovitiji imat će bolju efikasnost.

Izvor: prilagođeno prema Combsu i suradnicima (2004.), str. 909

U fokusu istraživanja dviju teorija bile su karakteristike franšiznog poslovnog modela:

franšizna inicijacija, sklonost k franšizi i učinkovitost franšiznog poslovnog modela. Pretpostavimo da tvrtka ima potencijal rasta, a njezine usluge trebaju direktan kontakt s potrošačem. Kako bi isporučila svoje proizvode i usluge na najučinkovitiji način, tvrtka treba razviti lanac geografski raspršenih lokacija. Dva uobičajena načina za to su razvijanje lanca tvrtkinih lokacija i franšizni poslovni model. Stoga prva odluka koju tvrtka mora donijeti jest hoće li se ili neće koristiti franšiznim poslovnim modelom za svoj rast, što je tzv. franšizna inicijacija. Odluka o sklonosti k franšizi usredotočuje se na to koliko se i gdje koristiti franšiznim poslovnim modelom nakon donošenja odluke o korištenju franšize za rast. Combs i suradnici (2004.) u svom su istraživanju o trima karakteristikama došli do zaključaka koji su prikazani u tablici 14

TABLICA 14: KLJUČNE FRANŠIZNE KONSTRUKCIJE ZA AGENCIJSKU TEORIJU I TEORIJU OSKUDNOSTI RESURSA

Teorija	Franšizna inicijacija	Sklonost k franšizi	Učinkovitost franšiznog poslovnog modela
Teorija oskudnosti resursa	• nedovoljno istražena tema	• nema snažnog objašnjenja • djeluje na mali broj tvrtki	• franšizni poslovni model pojačava rast i opstanak • posljedice financijske učinkovitosti su dugoročne i još uvijek neprovjerene
Agencijska teorija	• varira u raznim industrijskim sektorima • konzistentna s teorijom, iako su neka predviđanja suprotna onima za sklonost k franšizi • nedovoljno istraženo	• snažno objašnjenje • minimizacija izbora i troškovi nadzora utječu na lokacije primatelja franšize • davatelj franšize plaća *quasi-rent* kao poticaj • pristojbe i rojalti se ne ponašaju u skladu s teorijom • pod pritiskom zbog dvojne distribucije	• franšizni sistemi imaju lošiju kvalitetu, propagandu i teškoće u koordinaciji marketinškog programa • postoje sukobi u franšiznom sistemu, no njihov je utjecaj na učinkovitost nejasan • značajan financijski uspjeh se pretpostavlja, no malo je dokaza za to • suprotna su predviđanja o utjecaju franšize na inovacije.

Izvor: Combs i suradnici (2004.), str. 913

Prethodna tablica pokazuje kako je još uvijek nedovoljno istraženo pitanje franšizne inicijacije te da postoji oskudnost u potvrdi učinaka franšiznog poslovnog modela na poslovanje tvrtke. Stoga su Combs i suradnici (2004.) predložili daljnja istraživanja o tim dvjema karakteristikama franšiznog poslovnog modela. Daljnja istraživanja trebala bi dati poduzetnicima upute prilikom njihova razmatranja trebaju li ili ne pokrenuti franšizno poslovanja te omogućiti bolje razumijevanje utjecaja franšiznog poslovnog modela na poslovanje tvrtke.

4.2.4. TEORIJA PLURALNE ORGANIZACIJSKE FORME

Unatoč različitostima između agencijske teorije i teorije nedostatka resursa, postoje empirijski dokazi da su one komplementarne (Diaz-Bernardo, 2011.). Jedna teorija objašnjava prvi dio problema, a druga drugi dio problema, no nijedno predviđanje obiju teorija - sistem sa 100% vlastitim lokacijama (teorija oskudnosti resursa), odnosno sistem sa 100% franšiznim lokacijama (agencijska teorija) - nije se ispunilo. Ono s čime se susrećemo u stvarnosti jest da većina franšiznih sistema ima mješavinu lokacija – dio je u vlasništvu tvrtke, a dio je franšiziran. Bradach (1997.) je formulirao teoriju pluralne organizacijske forme (engl. *plural organization theory*) koja objašnjava kombinaciju karakteristika lokacija u vlasništvu tvrtke i franšiznih lokacija. Upravo je pluralni oblik ono što daje konkurentsku prednost sistemu u usporedbi sa sistemima koji su ili potpuno u vlasništvu tvrtke ili potpuno franšizirani.

Franšizni poslovni model promatran je kao „pluralni oblik“ organizacije koji predstavlja ekonomsku aktivnost organiziranu na dva načina. Prema toj teoriji, *„razlog za uporabu franšiznog poslovnog modela je istodobni pristup najvećoj prednosti lokacija u vlasništvu - uniformnosti - i najvažnijoj prednosti franšizne strukture – prilagodbi.“*[115]

Teze teorije pluralne organizacijske forme napominju kako je franšizna organizacija više nego „zbroj“ dijelova. S obzirom na to da ima obje vrste lokacija – vlastite i franšizne – organizacija crpi snagu i neutralizira neke od slabosti koje se povezuju sa svakom pojedinom vrstom vlasništva nad lokacijama (Bradach, 1997.).

---

[115] Diaz-Bernardo, R., (2012.), An Analysis of Three Confronting Theories To Explain Franchising Supply, Journal of Business & Economics Research, Vol 10, N. 3, pp.169.

4.3. NOVI TEORIJSKI PRISTUPI FRANŠIZNOM POSLOVNOM MODELU

Kao suprotnost pretpostavkama da donošenje odluke o uporabi franšiznog poslovnog modela dolazi iz ekonomskih pretpostavki, institucionalna teorija pretpostavlja da menadžeri odgovaraju na socijalne utjecaje i norme ponašanja, teorija viših razina menadžmenta (engl. *upper-echalons theory*) govori o različitostima između menadžera u njihovoj percepciji i sposobnosti, a teorija distinktivnih kompetencija (engl. *resource based theory*) govori o razlikama između resursa tvrtki i sposobnostima.

Combs i suradnici (2004.) su u svom istraživanju triju ključnih franšiznih konstrukcija (franšizna inicijacija, sklonost prema franšizi i franšizna učinkovitost) usporedili temeljne karakteristike novih teorijskih pristupa franšiznom poslovnom modelu (Tablica 15).

TABLICA 15: TEORIJSKI ODNOSI PREMA TRIMA KLJUČNIM FRANŠIZNIM KONSTRUKCIJAMA

Teorija	Franšizna inicijacija je ...	Sklonost k franšizi je ...	Franšizna učinkovitost je ...
Institucionalna teorija	• u pozitivnoj korelaciji s prethodnim franšiznim inicijacijama glavnih vidljivih konkurenata	• češća u državama koje imaju zakonski uređeno franšizno poslovanje • ostaje stabilna tijekom vremena.	• bolja u usporedbi s franšiznom učinkovitosti sličnih konkurentskih tvrtki konkurentskom sklonosti k franšizi
Teorija viših razina menadžmenta	• u negativnoj korelaciji prema položaju, starosti i socio-ekonomskoj pozadini viših razina menadžmenta	• u pozitivnoj korelaciji s prethodnim iskustvom viših razina menadžmenta u upravljanju franšizama	• pozitivno utječe na sklonost prema franšizi ako viša razina menadžmenta ima iskustvo u upravljanju franšizom
Teorija distinktivnih kompetencija	• bez pretpostavki. teorija ne predviđa kada će se izgraditi specifične sposobnosti	• pozitivno utječe na investicije primatelja franšize potrebne za franšizno poslovanje • pozitivno utječe na smanjenje pojave sukoba • u pozitivnoj je korelaciji s inovacijama koje unapređuju sposobnosti	• pozitivno utječe na sklonost k franšizi uz prisutnost specifičnih investicija za franšizno poslovanje

Izvor: Combs i suradnici (2004.), str. 921

Prethodna tablica pokazuje odnose triju ključnih karakteristika franšiznog poslovnog

modela u usporedbi s trima teorijskim pravcima koji se u novije vrijeme primjenjuju za objašnjenje franšiznog poslovnog modela. U sljedećim poglavljima detaljnije ćemo prikazati svaki od njih i način objašnjenja franšiznog poslovnog modela.

4.3.1. INSTITUCIONALNA TEORIJA

Institucionalna teorija istražuje kako socijalni utjecaji djeluju na donošenje odluka organizacije. Prema Oliveru (1997.), u institucionalnoj teoriji tvrtka postoji u institucionalnom okviru definiranom pravilima, normama, vrijednostima i pretpostavkama koje vode ekonomskom ponašanju. Iz institucionalne perspektive, tvrtke djeluju unutar socijalnog okvira normi vrijednosti i bez preispitivanja pretpostavki o tome što se smatra prihvatljivim ekonomskim ponašanjem. Oliver (1997.) govori kako su ekonomski izvori ograničeni ne samo tehnološkim, informacijskim i prihodovnim ograničenjima nego i socijalno kreiranim ograničenjima kao što su norme, običaji i navike. Institucionalna teorija govori kako su institucionalizirane aktivnosti rezultat procesa koji se događa na tri razine analize: individualnoj, organizacijskoj i međuorganizacijskoj.

Shane i Foo (1999.) su u svom istraživanju franšiznog poslovnog modela primijenili institucionalnu perspektivu. Utvrdili su da se vjerojatnost opstanka franšiznog sistema povećava s legitimitetom davatelja franšize. Legitimitet davatelja franšize očituje se u starosti, veličini i medijskoj potvrdi davatelja franšize. Ako sklonost prema pokretanju franšiznog modela odgovara zahtjevima institucionalne okoline, poboljšava se vjerojatnost opstanka sistema. Prema njihovom mišljenju, to se posebno odnosi na države koje su posebnim zakonima regulirale franšizni poslovni odnos.

Institucionalna teorija daje objašnjenje franšiznog poslovnog modela koje proizlazi iz vanjske okoline tvrtke i čimbenika koji se nalaze unutar tvrtke. Posebice se to odnosi na socijalni pritisak za prihvaćanjem, bez preispitivanja prakse i normi koje se pojavljuju unutar tvrtke i u njenoj okolini.[116] Istraživanje koje su proveli Combs i suradnici (2009.) pokazalo je da postoji daljnja potreba istraživanja utjecaja institucionalne teorije na uporabu franšiznog poslovnog modela jer socijalne snage imaju značajnu ulogu u franšiznom poslovnom modelu. Osim toga, utvrdili su da i davatelji franšize prate industrijske trendove koji se sve više okreću

[116] Combs, J. G., Michael, S. C., Castrogiovanni G. J., (2009.) Institutional Influences on the Choice of Organizational Form: The Case of Franchising, Journal of Management, Vol. 35 (5), str. 1271.

primjeni franšiznog poslovnog modela.

4.3.2. TEORIJA VIŠIH RAZINA MENADŽMENTA I TEORIJA DISTINKTIVNIH KOMPETENCIJA

Prema teoriji viših razina menadžmenta, odluke menadžera oblikovane su djelomično njihovim osobnim karakteristikama, obrazovanjem i prethodnim iskustvima u poslovanju (Hambrick i Mason, 1984.). Ta se teorija donedavno nije upotrebljavala za objašnjavanje franšiznog poslovnog modela, iako se čini da ima dobru osnovu jer u poduzetničkom kontekstu karakteristike osnivača i njegove sklonosti imaju velik utjecaj na tvrtku (Combs i suradnici, 2004.). Ako dvije tvrtke posluju u istoj okolini i imaju iste poslovne sisteme, upravo osobne karakteristike i prethodno iskustvo viših razina menadžmenta utječu na donošenje različitih odluka.

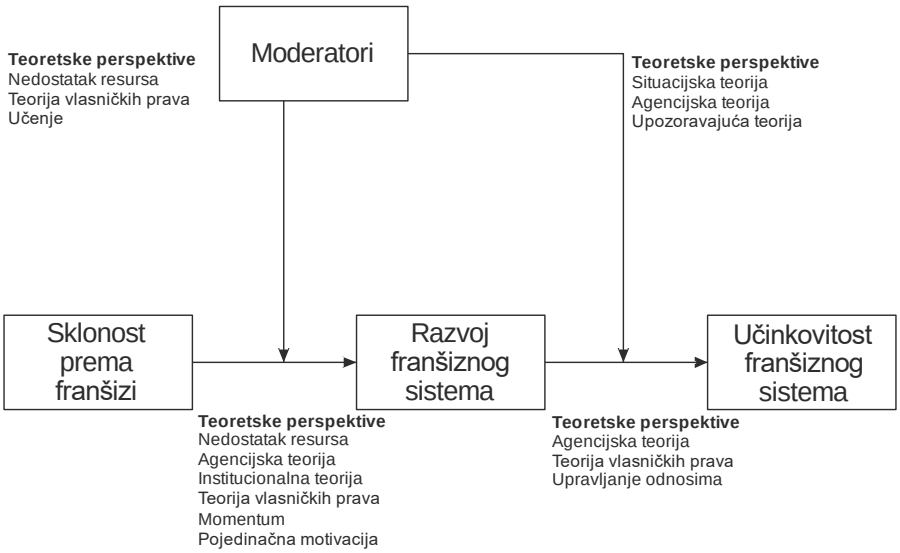
Teorija distinktivnih kompetencija objašnjava izvor održive konkurentne prednosti tvrtke. Počinje s pretpostavkama da su resursi heterogeno podijeljeni među tvrtkama i da su tržišta na kojima se resursima trguje često nesavršena. Kada tvrtka kontrolira resurse koji su rijetki među konkurentskim tvrtkama i vrijedni za ostvarivanje profita, tada ona ima barem privremenu konkurentnu prednost. Konkurentna prednost može se održavati sve dok konkurenti ne premoste barijere njene imitacije ili ne nađu strateške zamjenske resurse Barney (1991.).

Tvrtke koje naprave investiciju kojom se naglašava konkurentska prednost franšiznog sistema, više će se oslanjati na franšizni poslovni model kao metodu rasta. Specifičnost investicije omogućava kasniju kapitalizaciju investicije u odnosima s primateljima franšize. Za razliku od njih, tvrtke koja imaju manje razvijenu specifičnu imovinu, manje će se oslanjati na franšizni poslovni model kao metodu rasta.

Upravljanje primateljima franšize znatno se razlikuje od upravljanja zaposlenicima tvrtke. Zbog različitosti u upravljanju primateljima franšize u usporedbi sa zaposlenicima tvrtke, davatelji franšize, moraju razviti i vještine upravljanja primateljima franšize kako bi povećale uspjeh korištenja franšiznim poslovnim modelom te iskoristile vještine koje imaju njihovi primatelji franšize (Combs i suradnici, 2004.).

4.4. NOVI SMJEROVI U ISTRAŽIVANJU FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

U novim istraživanjima franšizni se poslovni model promatra pomoću nekih drugih teorija. Novi pogledi na franšizni poslovni model također ukazuju na potrebu identificiranja uvjeta i odnosa između teorija koje se primjenjuju za objašnjavanje franšiznog poslovnog modela. (Slika 21)



SLIKA 21: KONCEPTUALNA MAPA ISTRAŽIVANJA FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Izvor: prilagođeno prema Combsu, J. G., Ketchenu, D. J., Shooku, C. L., Shortu, J. C., (2011.a), str. 102

Prethodna slika pokazuje rezultate analize koju su proveli Combs i suradnici (2011.a) o temama proučavanja franšiznog poslovnog modela. Prema njihovoj analizi, četiri su osnovne teme istraživanja:

1. sklonost prema franšizi – dovodi do upotrebe franšiznog poslovnog modela,
2. učinkovitost franšiznog poslovnog modela,
3. moderatori odnosa u franšiznom poslovnom modelu,
4. razvoj franšiznog poslovnog modela i kako se njime koristiti u raznim nacionalnim kontekstima.

Combs, Ketchen i Short (2011.b) u svojem su istraživanju dali pregled novih smjerova

istraživanja i istraživačkih implikacija koje se bave franšiznim poslovnim modelom. (Tablica 16)

TABLICA 16: NOVI SMJEROVI I ISTRAŽIVAČKE IMPLIKACIJE

Autori	Teorijska osnova	Autori
Gillis i suradnici (2011.)	Teorija natjecanja (engl. *Tournament theory)*	- davatelji franšize koji traže prethodno iskustvo i koji imaju izgrađen proces prenošenja znanja sve se više koriste primateljima s više franšiznih lokacija (engl. *multi-unit franchisees).* - dodatak agencijskoj teoriji - primjenjuje se za objašnjenje izbora primatelja franšize.
Mumdžiev i Windsperger (2011.)	Teorija vlasničkih prava (engl. *Property rights theory)*	- alternativa agencijskoj teoriji - prebacuje fokus na „prava odlučivanja“ - postoje razlike u delegiranju prava donošenja odluka primateljima u - tvrtkama s istim udjelom franšiznih u ukupnom broju lokacija - ključne odluke treba donositi strana čija je nematerijalna imovina zasnovana na znanju važnija.
Kidwell i Nygaard (2011.)	Teorija strateškog odstupanja (engl. *Strategic deviance theory)*	- objašnjava kako davatelji franšize imaju koristi od mješovitog franšiznog sistema - dostupnost informacija o poslovanju sistema utječe na poboljšanje učinkovitosti primatelja franšize koji su imali slabije rezultate.
Chirico i suradnici (2011.)	Istraživanja o obiteljskim tvrtkama	- uvodi se koncept obiteljske tvrtke u franšizni poslovni model. - naglašavanje tendencije dugoročne perspektive u donošenju odluka, što bi trebalo rezultirati boljim odnosima primatelja i davatelja franšize te boljim djelovanju obiju strana.
Kistruck i suradnici (2011.)	Istraživanje mikrofinanciranja na *base-of-pyramid*[117] tržištima	- karakteristike BoP tržišta umanjuju prednosti franšiznog poslovnog sistema. - potrebne su prilagodbe kako bi mikrofinanciranje bilo uspješno za franšizni poslovni model.
Grewal i suradnici (2011.)	Poduzetnička orijentacija, teorija distinktivnih kompetencija	- poduzetnička orijentacija te zajednički osjećaj ovisnosti davatelja i primatelja franšize utječu na brzinu, opseg i razinu međunarodnog rasta.
Meek i suradnici (2011.)	Teorija socijalne razmjene (engl. *social exchange theory)*	- teorija socijalne razmjene primjenjuje se za objašnjenje odnosa davatelja i primatelja franšize. - primatelji su predani davateljima franšize koji učinkovito komuniciraju. - primatelji franšize ostaju u sistemu kada osjećaju da su ekonomski, a ne emotivno vezani ugovorom.

Izvor: Combs, J. G., Ketchen, D. J., Short, J. C., (2011.b), str. 416-417

[117] *Base of the Pyramid (BoP) theory* tvrdi kako se nove poslovne mogućnosti nalaze u kreiranju i distribuciji roba i usluga za siromašne zajednice. Ideju su prezentirali CK Prahalad i Stuart Hart koji tvrde da tvrtke mogu izbrisati siromaštvo osiguravanjem roba i usluga za 4 milijarde ljudi koji žive s manje od 2 USD po danu – grupa poznata kao osnova piramide (*base of pyramid)* prema Financial Times Lexicon (http://lexicon.ft.com/Term?term=base-of-the-pyramid, (05. 08. 2012.)

Prethodna tablica ukazuje na raznolikost teorijskih pravaca koji su se pojavili u novije vrijeme kao osnova za istraživanje i objašnjavanje franšiznog poslovnog modela. Svaki od teorijskih pravaca donosi svoja istraživačka pitanja: trebaju li se primatelji franšize natjecati za otvaranje dodatnih lokacija (teorija natjecanja); kako alokacija prava odlučivanja utječe na odluku o korištenju franšiznim poslovnim modelom (teorija vlasničkih prava) ili mogu li se inovacije mikrofinacijskih organizacija primijeniti na različite tipove franšiznog poslovanja na drugim tržištima (mikrofinanciranje). Nova pitanja utjecat će na daljnja istraživanja potrebna za objašnjenje franšiznog poslovnog modela.

Prije pedesetak godina znanstvenici su počeli istraživati i objašnjavati franšizni poslovni model služeći se dvjema teorijama. Dobiveni rezultati i provedena istraživanja rezultirali su novim pitanjima koja su inicirala daljnja istraživanja i korištenje drugim teorijskim pravcima za objašnjenja franšiznog poslovnog modela.

4.5. SINTEZA PRAVNE I EKONOMSKE PERSPEKTIVE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Pregled pravnih karakteristika franšiznog poslovnog modela ukazao je kako on u većini zemalja nije uređen posebnim zakonima, odnosno ugovori o franšizi nisu uređeni, a ako i postoje pravni propisi kojima se uređuje franšizno poslovanje, uglavnom se odnose na ugovorne odnose između davatelja i primatelja franšize. Ugovor o franšizi autonoman je pravni posao u većini europskih zemalja, no većina država nema konkretne propise kojima se posebno uređuje taj ugovor. Ugovor o franšizi se uspoređuje, zbog sličnosti sadržaja, s drugim ugovorima kao što su ugovor o kupoprodaji, o mandatu, ortakluku, o djelu, posredovanju, licenci, know-howu, o distribuciji i sl. Danas se pravna materija franšiznog poslovnog modela može smatrati priznatom i reguliranom. U Hrvatskoj je Zakonom o trgovini iz 1996. godine prvi put u pravni sustav ugrađen Ugovor o franšizi. No, izmjenama Zakona o trgovini iz 2008. godine pojam Ugovora o franšizi više se ne nalazi u tom zakonu. Ugovor o franšizi nije potpuno definiran i stoga trgovački sudovi i odvjetnici primjenjuju Europski etički kodeks o franšiznom poslovanju kao temelj i smjernicu za sklapanje i raskidanje franšiznih ugovora u Hrvatskoj. Pitanje pravne regulative franšiznog poslovnog modela potrebno je istražiti i provjeriti bi li donošenje zakona o franšiznom poslovanju pozitivno utjecalo na daljnji rast primjene franšiznog poslovnog modela, odnosno jesu li pravna pitanja (odvjetnici, zakon, nedefiniran

ugovor o franšizi) ograničenje većoj primjeni franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj.

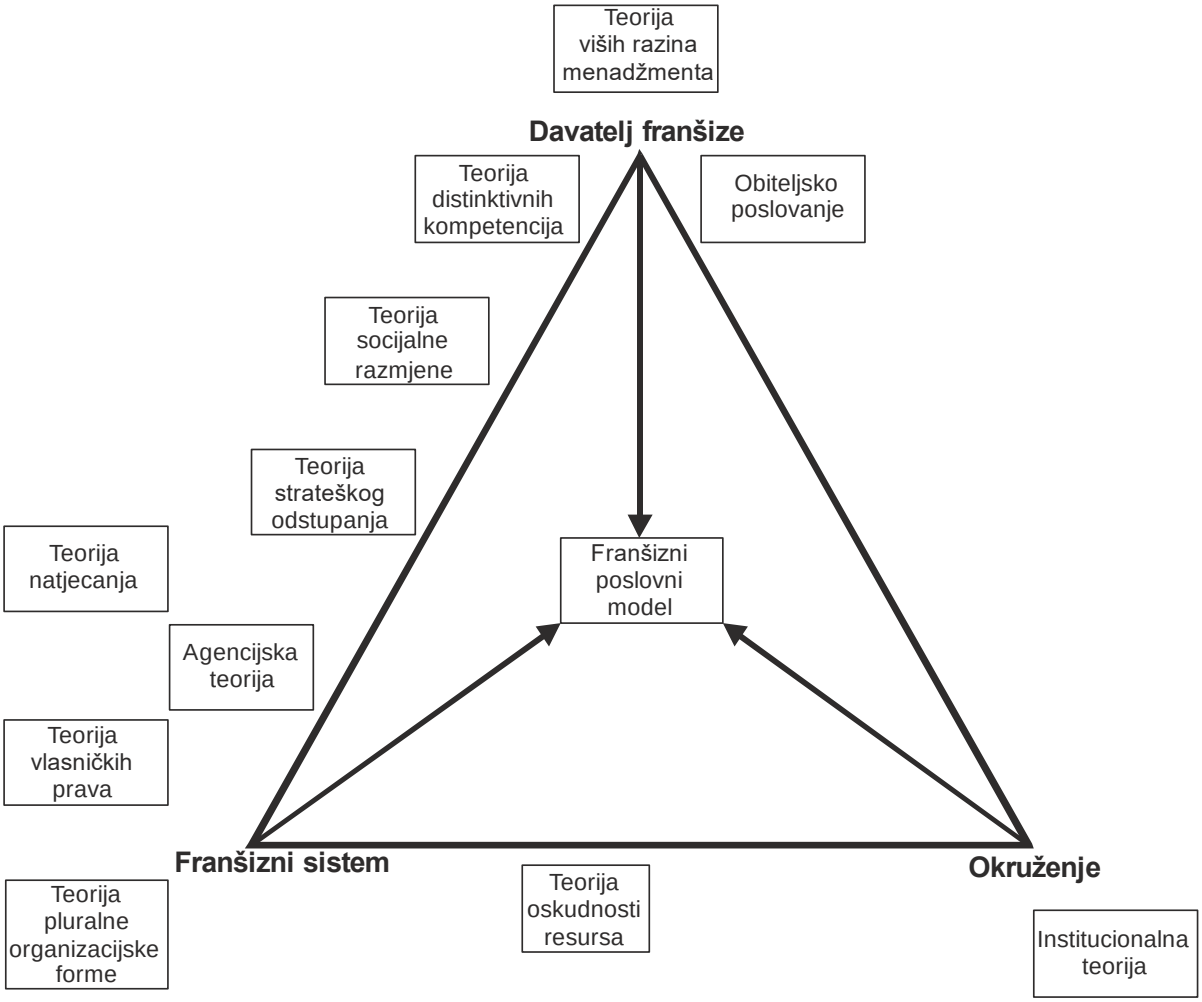
Nije dovoljno fokusirati se na samo jedan teorijski pravac ako se želi objasniti franšizni poslovni model i odnose koji vladaju u njemu između davatelja i primatelja franšize. Iz pregleda literature primjetna je neophodnost primjene nekoliko teorijskih pravaca kako bi se objasnio proces franšiznog poslovanja (teorija oskudnosti resursa, agencijska teorija, teorija pluralne organizacijske forme, institucionalna teorija, teorija viših razina menadžmenta, teorija distinktivnih kompetencija – Slika 22), iako postoje određena ograničenja u svakoj od tih teorija. Teorije koje proučavaju franšizni poslovni model mogu se promatrati odnose li se na tvrtku davatelja franšize, na franšizni sistem ili na okruženje u kojem posluje sistem.

Teorija oskudnosti resursa promatra franšizni poslovni model kao način pristupa neophodnim resursima za rast tvrtke u trenucima kada je tvrtka mlada i ima ograničen pristup potrebnim resursima. Kako tvrtka postaje veća i postiže ekonomiju obujma, davatelj franšize ponovno se okreće otvaranju svojih lokacija i otkupu lokacija od primatelja franšize. Ta teorija ne uspijeva odgovoriti na pitanje zašto neke tvrtke s dovoljnim kapitalom i dalje primjenjuju franšizni poslovni model kao metodu rasta i širenja poslovanja.

Agencijska teorija druga je teorija koja pokušava objasniti razloge franšiznog poslovnog modela. Zasnovana je na usporedbi troškova nadzora primatelja franšize i troškova nadzora vlastitih menadžera. Ta se teorija bavi rješavanjem problema koji se javljaju iz vlastitog interesa agenta (moralna opasnost i rizik pogrešnog odabira). Franšizni poslovni model vidi se kao rješenje agencijskog problema, no također stvara dodatne probleme kao što su pojava *free-ridinga i quasi-renta*.

Teorija pluralnog oblika organizacije objašnjava kombinaciju karakteristika lokacija u vlasništvu tvrtke i franšiznih lokacija jer se nijedno predviđanje dviju teorija – sistem sa samo vlastitim lokacijama (teorija nedostatka resursa), odnosno sistem sa samo franšiznim lokacijama (agencijska teorija), nije ispunilo. Institucionalna teorija pokazala je da se vjerojatnost opstanka franšiznog sistema povećava kada davatelji franšize dobivaju karakteristike legitimiteta kao što su starost, veličina i medijska certifikacija, odnosno kada njihova sklonost k franšizi odgovara zahtjevima institucionalne okoline. Teorija viših razina menadžmenta vrlo je korisna za objašnjavanje zašto se neke od tvrtki koje se nalaze u sličnim industrijama odlučuju za franšizni poslovni model, a neke ne. Teorija distinktivnih kompetencija objašnjava izvor održive konkurentne prednosti tvrtke i mogućnost izgradnje konkurentske prednosti franšiznog sistema provođenjem specifičnih investicija. Specifičnost investicija omogućava njihovu kasniju kapitalizaciju u odnosima s primateljima franšize.

Teorije koje se koriste za objašnjenje razloga upotrebe franšiznog poslovnog modela kao metode rasta i širenje poslovanja tvrtki moguće je promatrati kroz tri perskeptive: perspektivu tvrtke davatelja franšize, perspektivu franšiznog sistema i perspektivu okruženja franšiznog sistema. (Slika 22)



SLIKA 22: TRI PERSPEKTIVE PROMATRANJA FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Perspektiva tvrtke davatelja franšize promatra se kroz teoriju distinktivnih kompetencija (održiva konkurentska prednost), teoriju viših razina menadžmenta (utjecaj karakteristika menadžmenta) i obiteljsko poslovanje (koncept obiteljske tvrtke). Perspektiva franšiznog sistema promatra se kroz agencijsku teoriju (pitanje troškova nadzora), teoriju oskudnosti resursa (oskudni finansijki resursi), teoriju pluralne organizacijske forme (mješoviti franšizni sistem), teoriju vlasničkih prava (alternativa agencijskoj teoriji), teoriju natjecanja (dodatak agencijskoj teoriji), teoriju strateškog odstupanja (utjecaj mješovitog sistema), teoriju

socijalne razmjene (odnos primatelja i davatelja franšize). Perspektiva okruženja franšiznog sistema promatra se kroz institucionalnu teoriju (utjecaj socijalnih snaga).

Upravo raznolikost novih teorijskih pravaca u istraživanju franšiznog poslovnog modela ukazuje na daljnju potrebu istraživanja franšiznog poslovnog modela s postavljanjem novih pitanja i istraživačkih implikacija. U cilju boljeg razumijevanja upotrebe franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, potrebno je istražiti pomaže li franšizni poslovni model tvrtkama u rastu kada su resursi oskudni (posebice financijski), koriste se li tvrtke franšizom radi bržeg širenja poslovanja i otvaranja lokacija na udaljenijim tržištima, koriste se li većom motiviranosti primatelja franšize za uspjehom u poslovanju kao prednosti franšiznog poslovnog modela.

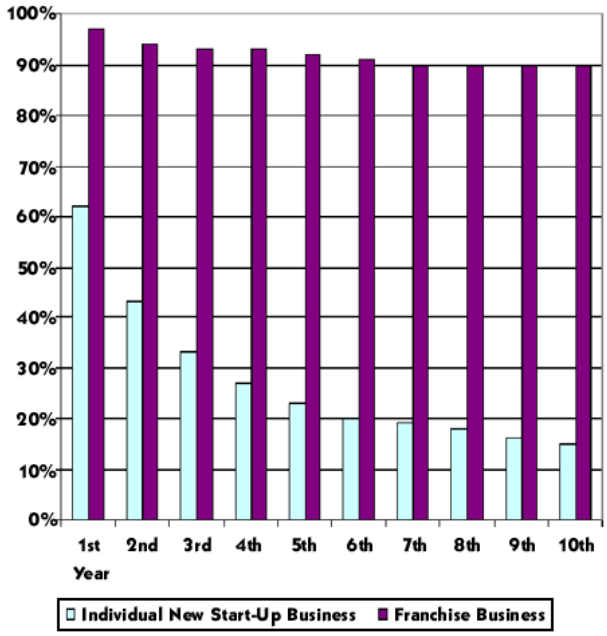
5. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL

Poglavlje daje pregled aktivnosti koje potencijalni davatelj franšize mora napraviti kako bi pokrenuo svoj franšizni sistem. Ovo poglavlje daje pregled sličnosti i razlika, prednosti i nedostataka franšiznog poslovnog modela i drugih metoda rasta kao što su: licenca, partnerstvo, zajedničko ulaganje i ovlašteni distributer. Poglavlje će ukazati i na potencijalne prepreke u upotrebi franšiznog poslovnog modela te dati usporedbu situacije u Hrvatskoj sa situacijom u drugim zemljama.

5.1. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL KAO METODA ULASKA U PODUZETNIŠTVO

O utjecaju upotrebe franšiznog poslovnog modela kao metode rasta i poslovanja tvrtki na opstanak tvrtke, ukazuju i rezultati istraživanja U.S. Department of Commerce/Industry and Trade Administration[118] koje je provedeno 2005. godine u SAD-u. Istraživanje je pokazalo znatno veće šanse za opstanak franšiznog poslovnog modela u usporedbi sa samostalnim ulaskom u poduzetništvo (start-up). Prema rezultatima istraživanja, nakon prve godine opstalo je 97% primatelja franšiza, od kojih su 62% bili poduzetnici početnici. Nakon deset godina poslovanja, čak 90% primatelja franšize i dalje posluje, a samo je 18% samostalnih poduzetnika ostalo u poslu. (vidi Graf 7)

[118] Statistika na osnovi istraživanja U.S. Department of Commerce/Industry and Trade Administration and Future Small Business of America, www.desertmooncafe.com/fra_franchisees.htm, (10. 01. 2006.)



GRAF 7: ODNOS USPJEŠNOSTI FRANŠIZNOG POSLOVANJA I START-UP PODUZETNIKA

Izvor: Statistika na osnovi istraživanja U.S. Department of Commerce/Industry and Trade Administration and Future Small Business of America, www.desertmooncafe.com/fra_franchisees.htm, (10. 01. 2006.)

Franšizni poslovni model potrebno je ponajprije promatrati kao metodu distribucije robe i usluga. U tom smislu, franšizni poslovni model poslovna je tehnika, način distribucije ili osiguravanja robe i usluga krajnjem potrošaču (Selnew, 1998.). Franšizni poslovni model jednako uspješno funkcionira na četiri načina: franšiza poslovnog formata za proizvode, franšiza poslovnog formata za usluge, franšiza distribucije proizvoda i afilijacijska franšiza.

Osim metodom distribucije, franšizni poslovni model može se smatrati i alternativnim načinom formiranja kapitala. Tvrtka koja želi povećati svoje poslovanje treba kapital za rast. Franšizni poslovni model alternativa je tradicionalnim načinima prikupljanja kapitala potrebnog za rast poslovanja. Upotrebom franšiznog poslovnog modela, tvrtka davatelj franšize dobiva kapital, menadžerski talent i rad svojih primatelja. Selnew (1998.) za taj proces zaključuje da se najčešće provodi navođenjem primatelja franšize da investira u otvaranje prodajnih lokacija, i to najčešće na novim tržištima, sve u cilju potpore brenda davatelja franšize. Time primatelj franšize daje znatan doprinos jačanju i širenje opsega poslovanja i *goodwilla* koji je povezan s tvrtkom i brendom davatelja franšize.

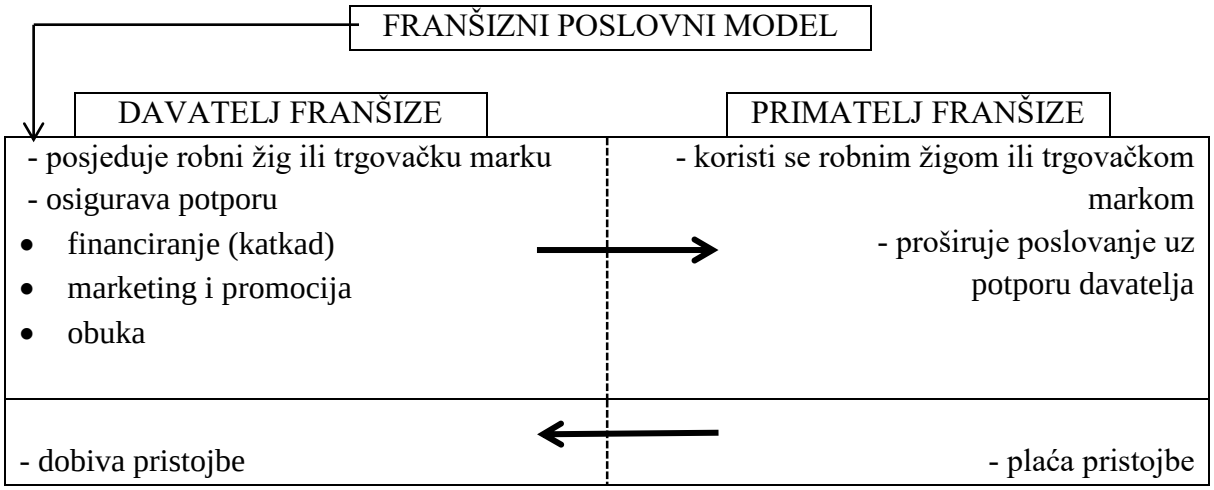
Franšizni poslovni model može biti atraktivan za tvrtke kao katalizator za postizanje

tehnoloških poslovnih ciljeva. Katkad je poželjno da proizvođač bude znatnije prisutan u prodajnim operacijama. U slučajevima kada tvrtka nije u mogućnosti ili ne želi pokrenuti vlastite prodajne operacije, ona pokreće franšizni poslovni model koji može biti atraktivan kompromis jer osigurava prednosti vlasništva nad prodajnim operacijama. Time se izbjegavaju troškovi kapitala i odgovornosti upravljanja, što može biti velik uteg tvrtkama kojima nisu dostupni neograničeni izvori kapitala (Selnew 1998.).

U konačnici, franšizni poslovni model primatelj franšize, koji želi imati „prečicu“ u pokretanju novog poslovnog pothvata, može promatrati kao investicijska priliku.

Spinelli (2000.) ukazuje na to da franšizni poslovni model kao metoda rasta počiva na pretpostavki da je vrijednost stvorena pažljivim poslovanjem, testiranjem i dokumentiranjem komercijalno održivog koncepta poslovanja tvrtke. Njegova tvrdnja govori kako tvrtka, prije nego što krene u franšizno poslovanje, mora svoje poslovanje dovesti do najboljeg načina obavljanja posla testiranjem, a potom sve postupke dokumentirati te dokazati komercijalnu održivost sistema poslovanja.

Beshel (2001.) je franšizni poslovni model prikazala na sljedeći način: (Slika 23)



SLIKA 23: JEDNOSTAVNI FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL

Izvor: prilagođeno prema Beshel, B., (2001.), str. 1

Prikazani model pokazuje odnos između davatelja i primatelja franšize u franšiznom poslovnom modelu. Franšizni poslovni model daje poduzetniku, potencijalnom primatelju franšize, alate velike tvrtke, a ostavlja mu neovisnost i prednosti poduzetnika. Zauzvrat, potencijalni primatelj franšize davatelju plaća pristojbe. Na makroekonomskoj razini, razvoj franšiznog poslovanja omogućava razvoj malog i srednjeg poduzetništva koje je prepoznato

kao dinamičnije i stvara zaposlenost, a razina propasti je mala u usporedbi s tradicionalnim malim poduzetnicima (Blair i Lafontaine, 2005.).

U franšiznom poslovnom modelu potrebno je upravljati odnosima između davatelja i primatelja franšize jer franšizne organizacije nemaju jedan centar moći i donošenja odluka (Lashley, 2000.). To je jedna od razlika između tradicionalnih organizacija i organizacija koje se koriste franšiznim poslovnim modelom (Tablica 17).

TABLICA 17: RAZLIKE IZMEĐU ATRIBUTA U TRADICIONALNIM I FRANŠIZNIM ORGANIZACIJAMA

Tradicionalne organizacije	Franšizne organizacije
- jedan centar	- više centara
- centralizirano znanje	- znanje spremno za korištenje na tržištu
- neovisne jedinice	- međuovisne jedinice
- vertikalna integracija	- višestruka udruženja
- uniformna struktura	- različita struktura
- naglasak na efikasnosti	- naglasak na fleksibilnosti

Izvor: prilagođeno prema Lashleyju, C., (2000.), str. 99

Franšizni poslovni sistem predstavlja simbiotski odnos između davatelja i primatelja franšize u kojemu su oboje stručnjaci jer teoretski i jedna i druga strana daju i traže savjete kako poslovati i kako biti uspješan (Lashley, 2000.). Franšizni sistem predstavlja međuovisni oblik odnosa jer davatelj franšize ne može poslovati neovisno o primatelju franšize. Za njega je primatelj franšize kupac (jer predstavlja izvor prihoda) i partner u širenju poslovanja. Stoga u franšiznom poslovnom modelu i franšiznoj organizaciji davatelj mora uravnotežiti vlastiti interes s potrebom davanja potpore i ohrabrivanja partnerske organizacije – primatelja franšize. Stanworth (1999.) davateljima franšize predlaže da pažljivije pristupaju primateljima franšize nego vlastitim podružnicama.

Sherman (2003.) navodi dva značajna utjecaja koja franšizni poslovni model ima na tržište:

- velik je broj tradicionalnih industrija moderniziran pa je poslovanje racionalizirano (npr. hoteli i neke uslužne djelatnosti),
- stvorena su i razvijena nova tržišta, uglavnom u uslužnom sektoru.

Franšizni poslovni model pridonosi modernizaciji distribucijskog sektora prijenosom

znanja (know-how), tehnologija i kompetencija, a dinamici distribucije pridonosi kreiranjem malih i srednjih poduzeća te zapošljavanjem. Franšizni poslovni model služi kao alat za povećanje konkurencije između robnih marki, a pridonosi i razvoju potrošača i njegovih potreba jer krajnji potrošač može kupiti nove usluge i nove proizvode s više informacija i usluga. Prema tome, krajnji će potrošač imati koristi od snage velike tvrtke, ali uz uslugu i pažnju male.

Prema provedenim istraživanjima (Boroian i Boroian, 1987.; Dougan, 1998.; Keup 2000.; Seid i Thomas, 2006.; Barringer i Ireland, 2010.), prednosti i nedostatke korištenja franšiznim poslovnim modelom moguće je sažeti u sljedećoj tablici:

TABLICA 18: PREDNOSTI I NEDOSTACI ŠIRENJA FRANŠIZNIM POSLOVNIM MODELOM

Prednosti	Nedostaci
- kapital osiguravaju primatelji franšize	- gubitak direktne kontrole
- moguć je brži razvoj	- podjela profita
- potrebno je manje zaposlenika	- rizik lošeg izbora primatelja franšize
- lokacije vode visoko motivirani vlasnici	- teškoće u efikasnoj komunikaciji
- veća mreža omogućava zadovoljenje većeg tržišta	- razvoj brenda povjeren trećoj strani
- veći povrat kapitala	- sukobi s primateljima franšize
- motivacija primatelja franšize	- upravljanje rastom
- sniženi troškovi poslovanja	- pravni troškovi
- povećana kupovna moć	

Glavna je prednost franšiznog poslovnog modela brže širenje poslovanja, što dovodi do ekonomije obujma uz relativno malu investiciju davatelja franšize jer primatelj franšize u poslovanje investira vlastiti kapital (Combs i Ketchen, 1999.).

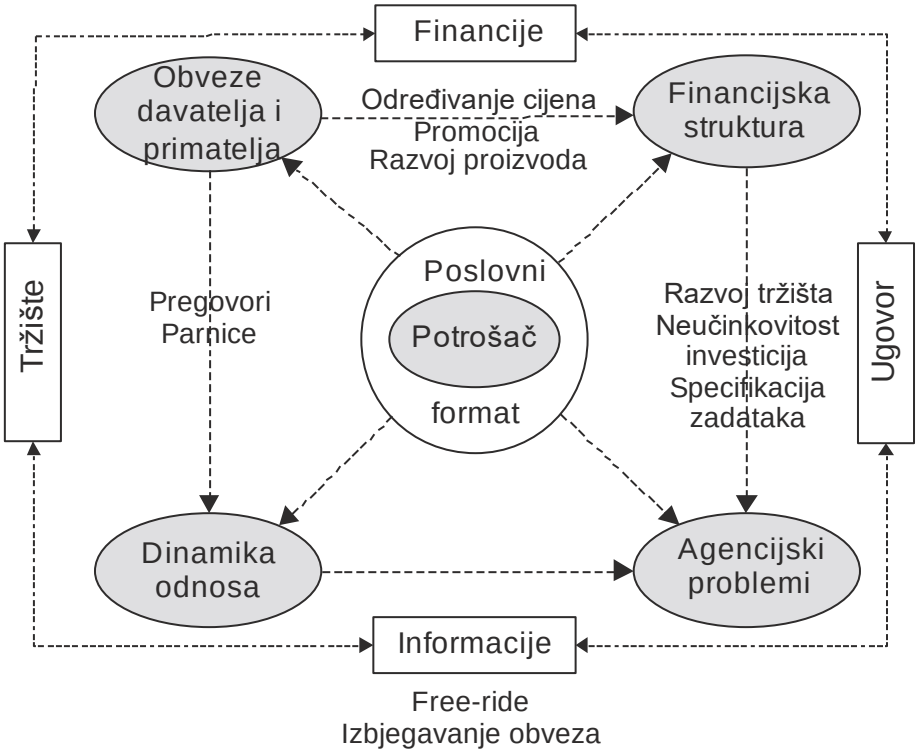
Hu (2010.) smatra kako se sve vrste poslovanja mogu koristiti franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta ako zadovolje sljedeće kriterije:

- dobar brend/imidž/reputacija,
- dugoročan tržišni potencijal,
- dokazan uspjeh na tržištu,
- prenosiv sistem poslovanja,

- potpora menadžmenta.

Prethodni kriteriji pokazuju da se franšiznim poslovnim modelom mogu koristiti tvrtke orijentirane prema rastu te one koje su se već dokazale na tržištu i čiji je sistem poslovanja moguće „klonirati“.

U cilju definiranja odnosa unutar franšiznog poslovnog modela, Timmons i Spinelli (2003.) razvili su model franšiznih odnosa koji se koristi poduzetničkim okvirom iz Timmonsovog modela poduzetničkog procesa[119] i spaja ga sa specifičnostima jedinstvenima za franšizni poslovni model. Autori tvrde kako je franšizni poslovni model (Slika 24) snažna poduzetnička alijansa, a uklapa se u Timmonsov model jer stvara novu vrijednost.



SLIKA 24: MODEL FRANŠIZNIH ODNOSA

Izvor: prilagođeno prema Spinelliju, S., Rosenbergu, M., Birleyju, S., (2004.), str. 19

---

[119] Timmonsov model poduzetničkog procesa predstavlja snage koje utječu na uspješno pokretanje novog poduzetničkog pothvata. Prema modelu, proces starta s prilikom koja je često veća od talenta i kapaciteta poduzetnika. Veličina, oblik i dubina prilike određuje veličinu, oblik i dubinu tima i resursa potrebnih za uspjeh prilike prema Timmonsu, J.A., Spinelliju, S., (2003.), New Venture Creation - Entrepreneurship for 21st Century, 6th edition, Irwin/McGraw-Hill, SAD, str. 57

U središtu modela franšiznih odnosa nalazi se potrošač. Davatelj franšize razvija svoj poslovni model i način isporuke usluga kojima će zadovoljiti potrebe potrošača na tržištu. Poslovni format mora biti kreiran tako da omogućuje ostvarivanje zarade i davatelju i primatelju franšize. Sljedeći je korak određivanje obveza primatelja i davatelja franšize. Obveze su povezane s kreiranim poslovnim formatom i alocirane su, ovisno o razini izvršavanja, na nacionalne (davatelj franšize) i lokalne (primatelj franšize). Izvršavanje obveza povezano je s financijskom strukturom jer svaka obveza zahtijeva investiciju ili rezultira troškom. Investicije i troškovi unutar franšiznog sistema potrebni su kako bi se ostvarili prodaja i prihod. Financijska struktura povezana je s agencijskim problemima koji se mogu pojaviti unutar franšiznog odnosa. Ugovor o franšizi osnovna je veza između predložene financijske strukture franšize te odnosa principal - agent i davatelja franšize. Ugovorom se definiraju detalji razvoja tržišta, specifikacije zadataka i investicije potrebne za poslovanje. Moguća je pojava agencijskih problema (*free-ride* i izbjegavanje obveza) koji mogu utjecati na smanjenje snage brenda franšiznog sistema. Dinamika odnosa primatelja i davatelja pod utjecajem je kretanja u životnom ciklusu. Tim se procesom osigurava da svaka strana odradi svoj posao te da se provede rasprava o posljedicama uspješne ili neuspješne izvedbe. Protok informacija u sistemu mora pratiti izvršavanje operativnih standarda i osiguravati povratne informacije davatelju franšize. Model prikazuje kako davatelj franšize može pokrenuti franšizni poslovni model i predstavlja put za njegovu implementaciju. Spinelli, Rosenberg i Birley (2004.) ističu kako model franšiznih odnosa pomaže pri odlučivanju je li neko poslovanje moguće franšizirati, odnosno bi li učinkovitije bilo koristiti se nekim drugim metodama rasta kao što su licenca, korištenje ovlaštenim distributerima ili otvaranje vlastitih lokacija.

5.2. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I OSTALI POSLOVNI MODELI

Kako je franšizni poslovni model rezultat novije gospodarske prakse, često se pogrešno izjednačava s ostalim raznim poslovnim odnosima koji se javljaju u poslovanju. Franšizni poslovni model najčešće se uspoređuje s poslovnim odnosima prepoznatljivim po nazivima: zajedničko ulaganje, davanje licence te ovlašteni agent i ovlašteni distributer.

U cilju potvrđivanja franšiznog poslovnog modela kao jedne od najboljih metoda rasta tvrtke, u nastavku ćemo promatrati razne poslovne modele te ukazati na njihove prednosti i nedostatke. Stanworth i Purdy (2002.) proučavali su razne poslovne metode kojima je moguće koristiti se za rast poduzetnika te su otkrili određene prednosti i nedostatke koji su prikazani u

sljedećoj tablici.

TABLICA 19: PREDNOSTI I NEDOSTACI RAZLIČITIH METODA RASTA

Opcija tvrtke	Prednosti	Nedostaci
Franšizni poslovni model	• za širenje se koristi kapitalom primatelja • može regrutirati višu razinu menadžera ili motiviranije menadžere • može dopustiti brže širenje zbog veće promocije i šire geografske prisutnosti	• može doći do gubitka kontrole • teškoće pri obuci • teškoće pri traženju kvalitetnog primatelja • može imati manju profitabilnost po jedinici zbog udjela primatelja • primatelji žele maksimalan profit, a davatelji maksimalnu prodaju • mogu generirati visoke pravne troškove i tužbe • može imati rast kojim se ne može upravljati ako je davatelj bolji u prodaji franšize nego u davanju potpore primateljima
Vlastite lokacije	• nudi se direktna kontrola • moguće brže promjene odozgo • moguć veći profit jer nema podjele s primateljem franšize	• brže širenje može biti ograničeno nedostatkom kapitala, osobnim sposobnostima • jedinice možda neće dobro raditi zbog nemotiviranih menadžera
Partnerstvo	• definirano legalno tijelo prema zakonu • moguće je regrutirati komplementarnog partnera s potrebnim vještinama ili kapitalom	• ograničena kontrola partnera • moguće odgovornosti, porezna/zakonska regulativa • teškoće pri geografskom širenju
Davanje licence	• omogućava jednostavno širenje • manji početni troškovi	• ograničena kontrola poslovanja korisnika licence
Prodajni predstavnici	• direktna kontrola nad zaposlenima • manji troškovi nego kod ureda tvrtke	• obučavanje i održavanje zaposlenih može biti skupo • često je teško održavati neprekidnu motivaciju i nadgledanje
Kooperativna udruženja sličnih tvrtki	• omogućava trgovinu informacijama • bolja nabavna pozicija za grupu	• može biti skupo za kreiranje i održavanje • ima ograničenu funkciju • nije kreirano za promoviranje rasta pojedinačne tvrtke
Poštanske narudžbe /0800 broj	• jednostavno ih je pokrenuti	• nije primjenjivo za većinu proizvoda i usluga • nudi ograničenu geografsku prisutnost

Izvor: prilagođeno prema Stanworthu, J., Purdyju, D., (2002.), str. 19

U usporedbi s drugim mogućnostima širenja poslovanja (davanje licence, ovlašteni distributer, ovlašteni agent, organski rast), franšizni poslovni model donosi stranama najviše koristi te manje rizike u poslovanju. Sve prethodno navedene metode imaju svoje pozitivne i negativne strane. Na osnovi prikazanih različitih metoda za širenje poslovanja, franšizni poslovni model zahtijeva manje angažiranje kapitala nego druge metode, predstavlja manji poslovni i financijski rizik, omogućava brži i sigurniji rast, traži manji broj zaposlenika i omogućava motivirane menadžere koji upravljaju franšiznim lokacijama. Istodobno, prenosi poduzetniku, primatelju franšize, sve potrebno znanje i know-how kako bi i on mogao uspjeti u svom poslovanju.

Franšizni poslovni model moguće je primijeniti na gotovo sve vrste prodaje proizvoda i usluga pa se time smanjuju ograničenja koja se uočavaju kod nekih drugih metoda rasta. U usporedbi s drugim metodama, može biti teškoća pri odabiru kvalitetnih primatelja, a profit je manji s obzirom na organski rast.

Castrogiovanni i Justis (1998.) ističu kako se franšizna organizacija razlikuje od ostalih organizacijskih oblika po sljedećim trima karakteristikama:

- geografska raspršenost lokacija,
- kopiranje poslovanja na svim lokacijama,
- zajedničko vlasništvo.

Osnova franšiznog poslovnog modela očituje se u tri segmenta: 1. poslovne aktivnosti provode se na lokacijama koje se nalaze na raznim tržištima (Klein, 1985.; Krueger, 1991.); 2. ponuda franšiznog sistema (trgovačko ime ili sistem poslovanja) vrlo je slična na svakoj lokaciji u franšiznom sistemu; 3. vlasnička prava nad ponudom franšiznog sistema ugovorno su podijeljena između primatelja i davatelja franšize (Rubin, 1978.; Mathewson i Winter, 1985.). Neki drugi organizacijski oblici imaju jednu ili dvije gore spomenute karakteristike (na primjer, zajedničko ulaganje koje prema definiciji ima zajedničko vlasništvo), no rijedak je slučaj da iskazuju sve tri karakteristike zajedno (Castrogiovanni i Justis, 1998.).

Nazarkina (2012.) promatra održivi rast poduzetnika te naglašava da svaka od potencijalnih metoda rasta može biti održiva i neodrživa. Implikacije na održivost potencijalnih metoda rasta moguće je prikazati u sljedećoj tablici.

TABLICA 20: IMPLIKACIJE NA ODRŽIVOST MODELA RASTA TVRTKE

Metode rasta	IMPLIKACIJE ODRŽIVOSTI	
	Pozitivne	Negativne
Organski rast	- održava kreativnu atmosferu male tvrtke - održava punu kontrolu nad tvrtkom - osigurava dobar položaj zaposlenika - ograničeni utjecaj na okolinu	- ograničena mogućnost distribucije održivih inovacija
Prodaja strateškom investitoru	- pristup novim tržištima i distributivnim kanalima - pristup novim izvorima financiranja - pristup novim sposobnostima - strategija „ubiranja vrhnja“ za vlasnike - postupna industrijska transformacija pod utjecajem novih vlasnika	- gubitak kontrole nad tvrtkom - otpuštanje zaposlenika - smanjena produktivnost tvrtke - otkazivanje ugovora dugoročnim dobavljačima - smanjena predanost zaštiti okoliša i čuvanju resursa
Rast preuzimanjem	- povećanje obujma operacija - pristup novim sposobnostima - revitalizacija tvrtke	- visoke potrebe za kapitalom koje vode do djelomične prodaje vlasničkog udjela - smanjenje vrijednosti zbog prevelike ili premale integracije s tvrtkom koja preuzima
Franšizni poslovni model	- brz rast - ekonomija obujma - ograničene potrebe za kapitalom - novi izvor prihoda - pristup novim sposobnostima	- oportunističko ponašanje primatelja (npr. smanjenje kvalitete proizvoda)
Davanje licence	- novi izvor prihoda - komercijalizacija inovacija	- oportunističko ponašanje primatelja licence (npr. curenje vlasničkih informacija)
Strateško povezivanje	- pristup novim sposobnostima - povećanje stope opstanka - povećanje konkurentnosti	- oportunističko ponašanje strateškog partnera

Izvor: prilagođeno prema Nazarkinoj, L., (2012.), str. 117.

Prema prethodnoj tablici i prikazanim implikacijama na održivost tvrtkinih potencijalnih metoda rasta, potrebno je usporediti potencijalne organizacijske i financijske dogovore alternativnih metoda rasta i spoznati kakve su njihove šire implikacije na poslovanje tvrtke.

Kako bi poduzetnik odlučio je li neki od alternativnih modela rasta bolji od franšiznog poslovnog modela, treba si postaviti nekoliko pitanja:[120]

- želi li izgraditi zajednički brend,
- želi li kontrolirati brend ili osigurati potporu i pomoć primateljima franšize,
- kako želi biti nagrađen (kompenziran)?

Jednom kada poduzetnik odgovori na prethodna tri pitanja, bit će mu jednostavnije odrediti kojom će se metodom i poslovnim modelom koristiti za rast poslovanja u cilju maksimiziranja vrijednosti poslovanja.

U nastavku ovog istraživanja uspoređujemo franšizni poslovni model s ostalim poslovnim modelima kojima je moguće koristiti se kao metodom rasta.

5.2.1. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I DAVANJE LICENCE

Jedan od mogućih poslovnih modela rasta tvrtke je i davanje licence drugim tvrtkama. Windsperger i Leitmannslehner (2009.) navode sljedeće osnovne razlike između franšiznog poslovnog modela i davanja licence:

- franšizni poslovni model ima tri elementa - upotrebu imena, upotrebu sistema i plaćanje pristojbi;
- licenca ima dva elementa - upotrebu imena i plaćanje pristojbi.

U definiciji franšiznog poslovnog modela moguće je primijetiti koliko je on širi u usporedbi s licencom jer davatelj franšize primatelju daje pravo prodaje i distribucije robe i/ili usluga u skladu s operativnim sistemom davatelja s kojim su povezani davateljevi robni žigovi, logotipi ili promocija. Klasični ugovor o licenci primatelju licence osigurava pravo upotrebe

[120]Siebert, M., (2012.), Is Franchising Best Option, Entrepreneur, 09. 01. 2012., http://www.entrepreneur.com/article/222600, (16. 04. 2012.), str. 2

imena davatelja licence na proizvodu i u poslovanju, bez napomena kako primatelj treba poslovati (Boroian i Boroian, 1987.).

Franšizna prava mogu se promatrati kao „aktivna prava“, u usporedbi s "pasivnim pravima" koja se dodjeljuju pri davanju licence. Interes davatelja licence uglavnom je ograničen na kontrolu pravilne upotrebe licence i naplate rojaltija. Davatelj franšize provodi značajnu i aktivnu kontrolu poslovanja primatelja franšize (Sherman 2003.). Glavni nedostatak licenčnog poslovnog modela u usporedbi s franšiznim jest što se preko licence ne gradi zajednički potrošački brend (Siebert, 2012.).

Pri upotrebi licenčnog poslovnog modela, davatelji licence obično ograničavaju mogućnost modificiranja robnog žiga ili smanjenja njegove vrijednosti preko povezanosti s proizvodima ili uslugama primatelja licence. S druge strane, davatelj franšize koji licencira korištenje robnim žigom slično ograničava primatelja franšize, ali primatelj je suglasan i s drugim ograničenjima i zahtjevima u cilju obavljanja franšiznog poslovanja. Stoga davatelj franšiznim poslovnim modelom ne samo da traži zaštitu robnog žiga, nego nastoji povećati njegovu snagu i vrijednost.

5.2.2. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I OVLAŠTENI DISTRIBUTER/OVLAŠTENI AGENT

Odluka za korištenje sistemom ovlaštenih distributera kao metodom rasta donosi se često zbog sličnih razloga koji dovode do odabira franšiznog poslovnog modela kao metode rasta (Sherman, 2003.). Često tvrtka, čija je proizvodnja dovoljno velika za prodaju na nacionalnoj razini, nije potpuno spremna za upravljanje osobitostima i raznim drugim karakteristikama lokacija.

Zbog veće nepovezanosti, principal ima malo načina kontrole distributerova obavljanja poslovanja. Također je malo ograničenja vezanih uz poslovanje distributera, iako mogu postojati ograničenja zasnovana na geografskom području ili linijama proizvoda koje distribuiraju. Ovlašteni distributer ne dobiva licencu svoga principala i često distribuira robu nekoliko proizvođača istodobno.

Glavne razlike između franšiznog poslovnog modela i ovlaštenog distributera su:[121]

[121] Sherman, J., (2003.) Franchising & Lincensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy, 3rd edition, AMACOM, SAD, str. 348

- davatelj franšize preuzima veliku odgovornost da bi obučio primatelja franšize kako rukovati proizvodima (ta se aktivnost pojavljuje i u distribuciji),
- primatelji franšize rade samo s jednom tvrtkom, a distributeri često (ne uvijek), distribuiraju robu ili usluge za razne proizvođače,
- franšizni odnos često uključuje veću skupinu interesa (ne uvijek), a poslovni uspjeh distributera iznimno uspješnog proizvoda može biti povezan s uspjehom ili neuspjehom dobavljača)
- osnova prema kojoj primatelj davatelju plaća rojalti znatno se razlikuje od osnove prema kojoj distributer plaća svom dobavljaču.

U svakom od navedenih poslovnih modela, uključene stranke mogu urediti svoje odnose tako da proizvodna distribucija može izgledati kao franšiza i obrnuto.

Često se može dogoditi da proizvođač/dobavljač svoj sistem distribucije pretvori u franšizni sistem (Boroian i Boroian, 1987.). Prilikom konverzije dobavljači/davatelji franšize nude ekskluzivna geografska područja, dodatnu edukaciju, marketinšku potporu i operativni sistem poslovanja svojim ovlaštenim distributerima/primateljima, što obični distributeri ne dobivaju. Iako je korištenje ovlaštenim distributerom dobra alternativa franšiznom poslovnom modelu, ipak nije panaceja. Upravljati mrežom ovlaštenih distributera i kontrolirati njihov rad može biti znatno teže nego u franšiznom poslovnom modelu (Sherman, 2005.).

Dodatnu potvrdu prednosti franšiznog poslovnog modela nad metodom primjene ovlaštenih distributera daje i Fulop (2000.), istaknuvši kako je velik broj poznatih tvrtki s metode korištenja ovlaštenim distributerima prešao na franšizni poslovni model kao metodu rasta.

U franšiznom poslovnom modelu i odnosu koji nastaje moguće je zapaziti i neke karakteristike koje odlikuju agencijski poslovni model i odnos (Sherman, 2003.). Agent obavlja poslove u ime i za račun principala. Primatelj franšize prikazuje njihov međuovisni odnos označavanjem lokacije, jednakim standardom poslovanja i prodajom istih proizvoda i usluga, no radi za svoj račun. I konačno, za razliku od agenta, primatelj franšize nema autoritet djelovanja u ime davatelja franšize.

5.2.3. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I ZAJEDNIČKO ULAGANJE

Odnos između davatelja i primatelja franšize često je predmet usporedbi s poslovnim modelom zajedničkog ulaganja. U oba poslovna odnosa poduzetnici ulaze prema ugovoru kojemu je cilj zajedničkog poslovanja ostvarivanje profita. Obje strane svojim vještinama i imovinom na neki način pridonose novom poslovanju. Iako primatelj franšize naplaćuje rojalti za određeno vremensko razdoblje, u franšiznom odnosu ne postoji element podjele profita kao u poslovnom modelu zajedničkog ulaganja (Sherman, 2003.). Nakon sklapanja ugovora o franšizi, ugovor ne dopušta stranama rad u ime druge strane. Osim toga, zajedničko ulaganje je partnerstvo vezano uz određenu aktivnost ili jednu transakciju, a franšizni se odnos sklapa na dulje vrijeme te uključuje redovite i vrlo česte transakcije između uključenih strana (Mancuso i Boroian, 1993.).

5.2.4. FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I PARTNERSTVO

Partnerstvo predstavlja alternativu franšiznom poslovnom modelu. Partnerstvo može biti vrlo privlačno kada tvrtka treba kapital za svoje poslovanje i učinkovito jer se partneri svojim poslovanjem mogu međusobno dopunjavati. Međutim, Boroian i Boroian (1987.) navode kako su uspješna partnerstva vrlo rijetka te da mnoga počnu prijateljski, a završavaju konfliktom kada partneri spoznaju da imaju znatno različite ideje o tome kakvo poslovanje treba biti i koji su mu ciljevi.

Partnerski poslovni model može osigurati kapital potreban za rast, no može značiti i žrtvovanje velikog dijela kontrole poslovanja jer se za promjene u poslovanju treba konzultirati s partnerima i dobiti njihovo dopuštenje. Ako se partneri ne uspiju dogovoriti o provođenju potrebnih aktivnosti, neće moći odgovoriti na tržišne promjene. Slični sukobi malo su vjerojatni u franšiznom poslovnom modelu. Osim toga, u partnerskom poslovnom modelu poduzetnik daje i udio u vlasništvu, što može biti velika cijena za dodatni kapital te dovesti do novih problema. Budući da su sudionici franšiznog odnosa pravno neovisne tvrtke, ne javljaju se problemi vezani uz vlasništvo.

5.3. POKRETANJE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

5.3.1. FRANŠIZNA INICIJACIJA

Opća ekonomska situacija u razvijenim zemljama, razvoj kupovne moći te povećanje ponude roba i usluga, dovodi do hiperkonkurentnog tržišta, s vrlo snažnim sudionicima. Franšizni poslovni model značajan je input u osiguravanju zapošljavanja osoba bez visokog obrazovanja ili specijaliziranih vještina pa im omogućava ulazak u poslovni svijet. No, prije nego što tvrtka izabere potencijalnog primatelja franšize za određenu lokaciju, mora sama donijeti odluku hoće li franšizirati svoj koncept ili ne (Michael, 1996.).

Nakon što poduzetnik promotri sve prednosti i nedostatke franšiznog poslovnog modela, mora napraviti analizu kako bi spoznao ima li sve što je potrebno da bi postao uspješan davatelj franšize (Fitzpatrick, 2011.). Odgovor na to pitanje nije jednostavan pa treba promotriti različite čimbenike koji mogu utjecati na donošenje odluke i postizanje uspjeha ako se krene u pokretanje franšiznog poslovnog modela.

Kako je već spomenuto, gotovo ne postoji industrijski sektor u kojemu franšizni poslovni model nije uspješno implementiran kao metoda rasta. Kako bismo procijenili podobnost industrijskog sektora za korištenje franšiznim poslovnim modelom, treba promotriti devet njegovih karakteristika:[122]

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

[122] Shane, A. S., (2005.), From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company, Prentice Hall, SAD, str. 3.

napora.

Svaka od prethodno spomenutih karakteristika utječe na odluku poduzetnika hoće li se početi koristiti franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta. Bez obzira na to posjeduje li poduzetnik tvrtku ili ima poslovnu ideju, prije nego što se donese odluka o primjeni franšiznog poslovnog modela kao metode rasta, treba znati što određuje potencijalni uspjeh te tvrtke u korištenju franšiznim poslovnim modelom. Boroian i Callaway (2009.) navode tri područja koja su od iznimne važnosti u promatranju franšizabilnosti tvrtke:

1. koncept i struktura tvrtke i poslovanja,
2. mogućnost prodaje poslovnog sistema,
3. sposobnosti i predanost vlasnika/davatelja franšize.

Barringer i Ireland (2010.) o franšiznim poslovnom modelu zaključuju da je vrlo kompliciran pa poduzetnik mora pažljivo promotriti sve aspekte pokretanja franšiznog poslovnog modela prije nego što donesu odluku. O tome kakvo je tržište ovisi i odluka hoće li tvrtka krenuti u pokretanje franšiznog poslovnog modela. Prije svega, tržište treba biti rastuće i treba postojati potražnja za proizvodima i uslugama koje potencijalni davatelj nudi. Drugo što poduzetnik treba imati na umu jest konkurencija koja će smanjivati profitnu maržu pa treba pripremiti odgovarajuće strategije kojima će se odgovoriti na te izazove. Treće, poduzetnik mora znati je li njegova potencijalna franšiza financijski izvodljiva i privlačna za potencijalnog primatelja.

Osim toga, potencijalni davatelji franšize moraju postaviti sljedeća tri pitanja (Hu, 2010.):

- je li poslovanje moguće pretvoriti u franšizni poslovni model,
- je li tvrtka spremna za franšizni poslovni sistem,
- je li franšiza financijski izvodljiva?

Ako je na sva tri pitanja odgovor potvrdan, moguće je donijeti odluku o pokretanju franšiznog poslovnog sistema kao metode rasta tvrtke. Keup (2000.) ukazuje na još nekoliko dodatnih pitanja na koja potencijalni davatelj franšize mora odgovoriti prije nego što krene u proces projektiranja franšiznog sistema:

- je li poduzetnik spreman biti davatelj franšize, odnosno je li spreman biti učitelj, trener, psiholog primatelju franšize,

- postoji li tržište za proizvode ili usluge koje nudi,
- je li poduzetnik proveo ispitivanje tržišta,
- je li poduzetnik zaštitio svoj robni žig i brend kao intelektualno vlasništvo?

Donošenjem odluke o korištenju franšiznim poslovnim modelom tvrtka minimizira izloženost riziku na relativno nepoznatom tržištu, a davatelj zauzvrat dio kontrole poslovanja i nastupa na tržištu prepušta primatelju (Hanna, 2008.).

Kako bi se tvrtka uspješno koristila franšiznim poslovnim sistemom, potreban joj je prikladan poslovni koncept. Naime, mnogi su se poduzetnici neuspješno koristili franšiznim poslovnim modelom za koncept poslovanja u kojemu taj model nije prikladan za metodu rasta. Shane (2003.) navodi tri glavna čimbenika koji čine poslovanje prikladnim za franšizni poslovni model: 1. poslovanje je zasnovano na dokazanom sistemu za usluživanje krajnjeg potrošača; 2. sistem poslovanja može se sažeti na skup operativnih pravila koja se mogu prenijeti drugima u pisanoj formi; 3. postoji dovoljno potencijalnih kupaca koncepta, što ga čini vrijednim za investiranje u početne troškove postavljanja franšiznog sistema.

Prije nego što se poduzetnik odluči na franšizni poslovni model, mora se pitati hoće li se osjećati ugodno u ulozi učitelja i prodavača u prodaji franšize te pri davanju potpore primateljima franšize, nasuprot samostalnom poslovanju na tržištu (Tice, 2011.).

Seibert (2005.) ističe da potvrdan odgovor na pitanje koristiti se ili ne franšiznim poslovnim modelom, poduzetnik može donijeti ako zadovolji tri ključna kriterija: poduzetnik mora biti u mogućnosti prodati franšizu, mora biti sposoban udvostručiti poslovanje i mora osigurati primateljima franšize povrat investicije koju ulože u franšizu. Ako poslovanje potencijalnog davatelja franšize ne zadovoljava prethodne kriterije, ne treba ulaziti u franšizno poslovanje.

Korištenje franšiznim poslovnim modelom vrlo je zanimljivo kao metoda rasta tvrtkama koje žele povećati svoje poslovanje do optimalne veličine i maksimalne profitabilnosti. Da bi franšizno poslovanje bilo uspješno i moglo opstati, treba imati na umu niz ključnih čimbenika koji se mogu podijeliti u dvije grupe:[123]

[123] Kukec, Lj., (2009.), Izazovi primjene franšiza kao modela širenja poslovanja u Hrvatskoj, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 84

- čimbenici bitni za donošenje kvalitetne odluke o tome hoće li se poslovanje širiti prodajom franšiza i stvaranjem franšiznog sistema. Kada je donesena odluka da je širenje preko franšize najadekvatniji način rasta poduzeća, vrlo je bitna odluka o načinu njegova širenja.
- čimbenici koji se moraju ispuniti kako bi širenje bilo kvalitetno i maksimalno iskorišteno, kako za davatelje, tako i za primatelje franšize.

Kukec (2009.) dijeli ključne čimbenike uspjeha pri širenju franšiznim poslovnim modelom prema tome treba li se širiti ili ne i na koji način to učiniti. (Tablica 21)

TABLICA 21: KLJUČNI FAKTORI USPJEHA PRI ŠIRENJU FRANŠIZNIM POSLOVNIM MODELOM

<table>
<tr><td colspan="2">Faktori koji služe za kvalitetno donošenje odluka 1 i 2:</td><td>Faktori koji se moraju osigurati za kvalitetno širenje franšizom</td></tr>
<tr><td>1. odluka: širiti se preko franšize ili ne</td><td>• djelatnost
• način rasta
• lokacija
• poznavanje tržišta
• obuka i priručnici
• motivacija
• troškovi
• visina investicije
• performansa</td><td rowspan="2">• standardizacija, kodifikacija i know-how
• brend
• franšizabilnost
• profitabilnost i cijena
• intelektualno vlasništvo
• kredibilitet
• pravna politika
• praćenje sustava
• strategije širenja
• dobra informiranost
• dobro regrutiranje, selekcija i vođenje
• osiguranje resursa
• pilot-operacija</td></tr>
<tr><td>2. odluka: kako to učiniti</td><td>• načini širenja</td></tr>
</table>

Izvor: Kukec, Lj., (2009.), str. 85

Caffey (2009.), s druge strane, navodi razloge zbog kojih poduzetnik treba donijeti odluku o nekorištenju franšiznim poslovnim modelom za rast poslovanja tvrtke:

1. sistem poslovanja prekompliciran,
2. preveliki troškovi pokretanja poslovanja,
3. poslovanje nije izgrađeno na snažnom brendu,
4. davatelj nema financijske resurse i potrebno iskustvo,
5. davatelj nije prilagođen franšiznom ponašanju,
6. industrijski sektor nema potencijal rasta,
7. ne postoje grupne olakšice za kupnju,
8. tvrtka davatelja franšize ima neriješena pravna pitanja.

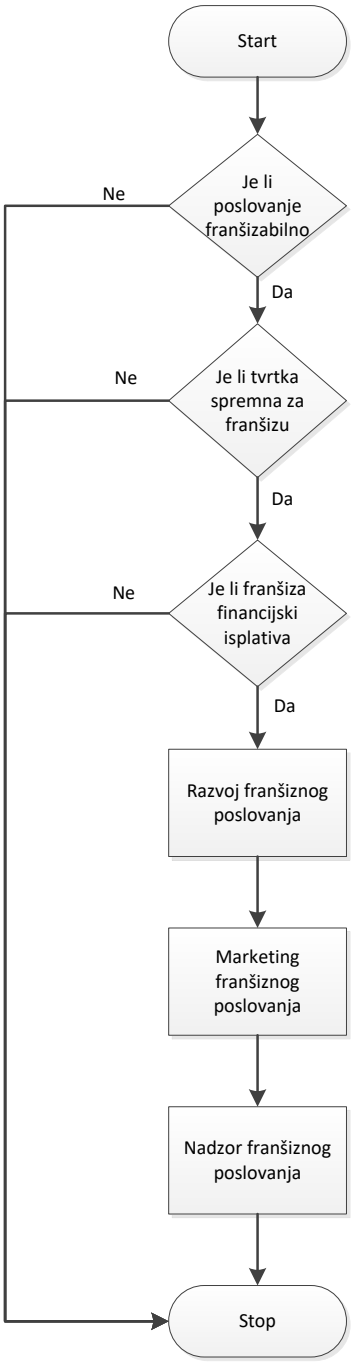
Pri donošenju odluke franšizni poslovni model da ili ne, treba imati na umu kako franšizni poslovni model nije za svakoga, odnosno ne treba se svako poslovanje franšizirati i ne mora svaki poduzetnik biti davatelj franšize. Ako poduzetnik voli imati potpunu kontrolu nad poslovanjem ili vjeruje da poslovanje nitko ne može voditi onako kako ga on vodi, ne bi trebao razmišljati o franšiznom sistemu kao svom poslovnom modelu.

5.3.2. PROJEKTIRANJE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Nakon donošenja odluke o pokretanju franšiznog poslovnog modela, poduzetnik mora biti svjestan kako je upravo pokrenuo dodatnu poslovnu karijeru jer se, osim svojom redovitom poslovnom karijerom, počinje baviti i franšiznim poslovanjem koje donosi pregršt novih aktivnosti i obveza (Seibert, 2010.). Pokretanje franšiznog poslovnog modela je poput pokretanja novog posla pa poduzetnik treba napraviti plan, dobro upravljati procesom i imati plan financiranja (Fitzpatrick, 2011.).

Ako se poduzetnik odluči za korištenje franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta poslovanja, treba znati da je proces postajanja davateljem franšize dugačak i da uključuje znatne troškove (Tice, 2011.). Činjenica da tvrtka može pokrenuti franšizni poslovni model ne znači nužno da će imati primatelje franšize. Kako bi postao uspješan davatelj franšize, poduzetnik mora donijeti dobro promišljene odluke koje će utjecati na razvoj njegovog poslovanja u budućnosti. Osim toga, davatelj treba uskladiti pravnu stranu poslovanja kako bi bio siguran da je njegovo buduće poslovanje u skladu sa zakonima i propisima koji reguliraju franšizno poslovanje.

Nakon odluke o korištenju franšiznim poslovnim modelom za rast tvrtke, poduzetnik mora napraviti određeni skup aktivnosti. Prva od njih razvijanje je franšiznog sistema. Proces kreiranja franšiznog poslovnog modela počinje od postavljanja triju osnovnih pitanja na koja poduzetnik mora odgovoriti potvrdno, potom kreće u razvoj franšiznog poslovanja i marketinške aktivnosti promoviranja novog franšiznog sistema potencijalnim primateljima franšize, a nakon prodaje franšize primateljima, kreće u nadzor poštovanja standarda sistema poslovanja (Slika 25.).



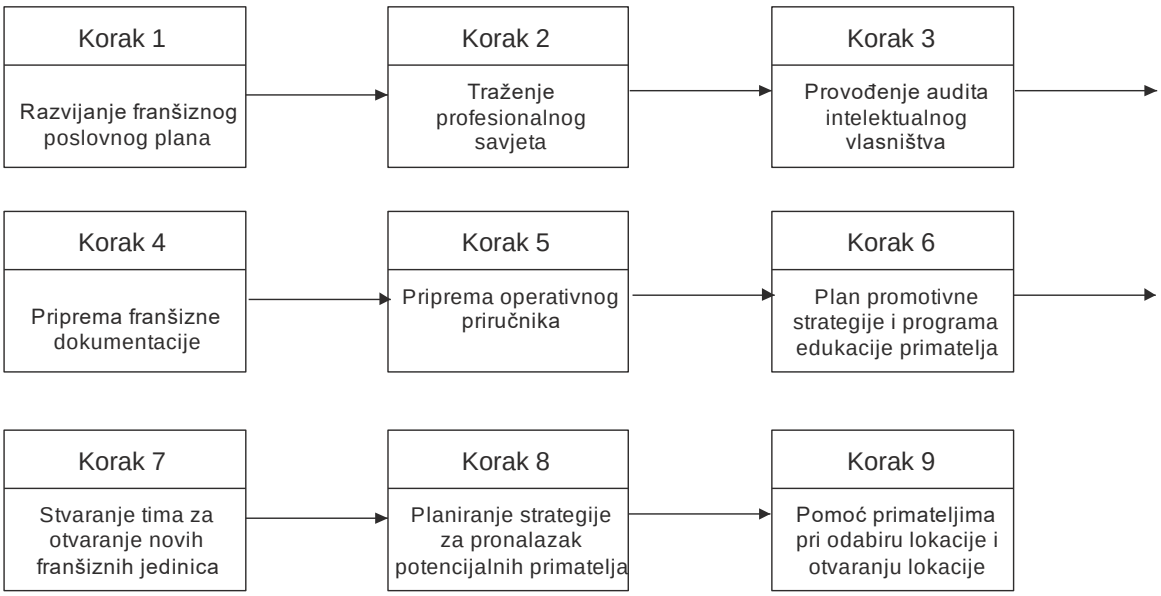
SLIKA 25: TOK PROJEKTIRANJA FRANŠIZE

Izvor: Hu, Y. K., (2010.), To Franchise or Not to Franchise?, TheLink, AHL, http://www.ahl.com.my, (03. 05. 2012.), str. 3

Keup (2000.) navodi kako prije nego što postane davatelj franšize i pokrene svoj franšizni sistem, poduzetnik mora napraviti opsežan poslovni plan kojim će realno sagledati sve financijske čimbenike pokretanja poslovanja franšizne lokacije - od potrebnih investicija i provođenja operacija, što snosi primatelj franšize, do onoga što poduzetnik kao davatelj očekuje da će dobiti od raznih pristojbi (franšizna, marketinška, rojalti) te od prodaje roba i usluga svom primatelju.

Prema Seidu i Thomasu (2006.), od iznimne je važnosti da tvrtka, koja želi postati uspješan davatelj franšize, zna što je potrebno kako bi to postala te da razumije način na koji davatelji franšize posluju i razvijaju svoje poslovanje.

Barringer i Irelland (2010.) navode devet koraka koje tvrtka treba napraviti ako želi uspostaviti uspješan franšizni poslovni model kao strategiju rasta (Slika 26.).



SLIKA 26: DEVET KORAKA U PROJEKTIRANJU FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

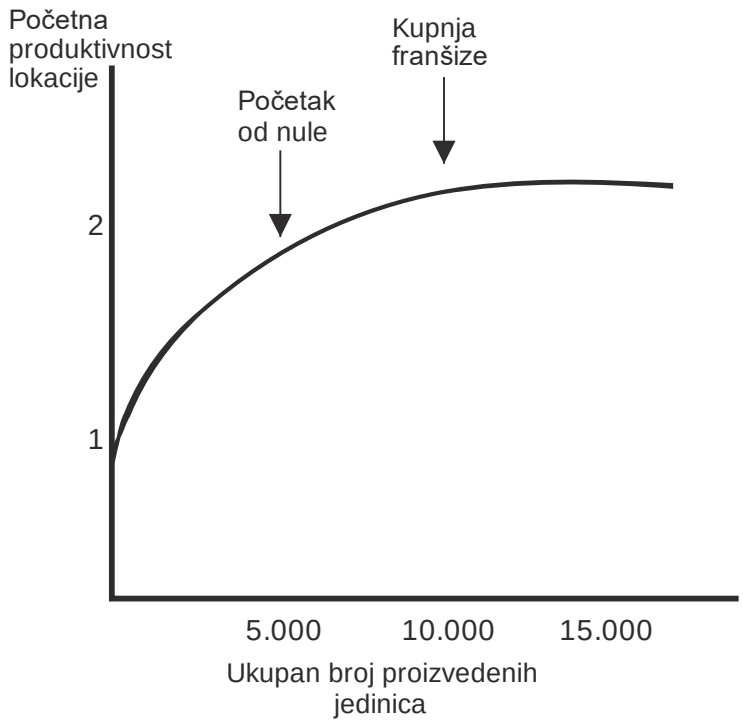
Izvor: prilagođeno prema Barringeru, B. B., Ireland, R. D. (2010.), str 495

Prethodna slika prikazuje neophodne korake koje svaki potencijalni davatelj franšize mora provesti kako bi pokrenuo svoj franšizni sistem. Svaki od gore prikazanih koraka Barringer i Ireland (2010.) objašnjavaju:

1. korak Razvijanje franšiznog poslovnog plana: franšizni poslovni plan treba pratiti oblik poslovnog plana i prikazati razloge korištenja franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta. On služi kao plan aktivnosti za pokretanje franšiznog poslovanja. Posebnu pozornost treba obratiti na potencijalne lokacije na kojima bi se trebale nalaziti franšize.
2. korak Dobivanje profesionalnog savjeta: prije nego što odmakne s pripremama i procesom, potencijalni davatelj franšize trebao bi potražiti savjete odvjetnika, koji je upoznat s franšiznim poslovanjem, računovođe i konzultanta kako bi mu pružili pomoć pri projektiranju sistema, ali i u traženju odgovora na pitanje može li se njegovo poslovanje franšizirati.
3. korak Provođenje audita intelektualnog vlasništva: neophodno je odrediti koje intelektualno vlasništvo tvrtka posjeduje te je li to intelektualno vlasništvo pravilno registrirano i zaštićeno. U intelektualno vlasništvo spada sav pisani materijal, audio/video materijal i potencijalno jedinstveni poslovni model koji tvrtka ima.
4. korak Priprema franšizne dokumentacije: potencijalni davatelj franšize mora pripremiti ugovor o franšizi i franšizne ponude.
5. korak Priprema operativnog priručnika: tvrtke koje su pogodne za korištenje franšiznim poslovnim modelom obično imaju standardiziran poslovni sistem koji se može prilično jednostavno prenijeti primateljima franšize. Operativni priručnik su pisane procedure standardiziranog poslovnog sistema koji davatelj franšize prenosi svome primatelju.
6. korak Planiranje promotivne strategije i programa edukacije primatelja franšize: davatelj franšize mora pripremiti svoju strategiju promocije te program edukacije za buduće primatelje franšize kako bi oni mogli u cijelosti primijeniti standardizirani sistem poslovanja.
7. korak Stvaranje tima za otvaranje novih franšiznih jedinica: davatelj franšize mora napraviti tim zaposlenika koji će pomagati potencijalnim primateljima pri otvaranja svojih lokacija. Zaposlenici davatelja franšize moraju biti dobro educirani i imati sve potrebne resurse kako bi pomogli primateljima franšize
8. korak Planiranje strategije za nalaženje primatelja franšize: davatelj franšize na raspolaganju ima dosta načina za privlačenje potencijalnih primatelja franšize. Među njima su franšizni sajmovi, oglasi u medijima i razne publikacije vezane uz franšizno poslovanje.
9. korak Pomaganje primateljima franšize pri odabiru lokacije i otvaranje njihovih jedinica: lokacija je od iznimne važnosti za uspjeh tvrtke pa davatelj franšize mora biti

spreman pomoći primatelju pri odabiru lokacije jer posjeduje znanja o tome gdje njegov posao uspijeva i što čini lokaciju privlačnom i učinkovitom za uspjeh poslovanja.

Prema gore navedenim koracima za razvoj franšiznog poslovnog modela, možemo zaključiti da taj model nije jednostavan. Davatelj franšize mora obratiti pozornost i na propise koji reguliraju franšizni poslovni model, ako oni postoje. Ako davatelj bude uspješan u razvoju vlastitog franšiznog poslovnog modela, to će umnogome utjecati na uspjeh njegova poslovanja kao davatelja franšize (Seid i Thomas, 2006.). Davatelj franšize mora nastojati projektirati posao koji će biti bolji od onog koji bi njegov potencijalni primatelj franšize morao razviti. Taj postupak značajno ovisi o krivulji učenja postojećih lokacija jer davatelj, razvijajući svoj posao - usluživanje kupaca, kupnju sirovina i proizvodnju - postaje sve bolji u tim aktivnostima (Shane, 2005.). (Slika 27.)



SLIKA 27: KRIVULJA UČENJA KORISTI OD FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Izvor: prilagođeno prema Shaneu, A. S., (2005.), str. 69.

Davatelj franšize mora obratiti pozornost i na održavanje odnosa sa svojim primateljima franšize jer to često definira konačni uspjeh ili neuspjeh korištenja franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta (Barringer i Ireland, 2010.).

Ako tvrtka posluje neko vrijeme prije nego što krene s franšiznim poslovnim modelom, tada ima vremena za unapređenje metoda proizvodnje i distribucije te može ponuditi potencijalnim primateljima franšize sistem koji je učinkovitiji i efikasniji od onoga koji bi potencijalni primatelj franšize imao kada bi pokretao samostalni posao. Zbog toga postoji snažna pozitivna korelacija između vremena poslovanja davatelja franšize prije nego što je pokrenuo svoj franšizni sistem i njegove sposobnosti franšiziranja poslovnog koncepta (Shane, 2005.).

Stanworth ističe karakteristike potrebne za uspješno projektiranje franšiznog poslovnog modela te uspjeh u njegovu prodavanju:[124]

- mogućnost kloniranja – trebalo bi biti jednostavno stručnost u pružanju usluga i know-howa prenijeti primateljima franšize,
- jedinstvena ponuda – davatelj treba razmisliti kako da proizvod ili usluga budu jedinstveni u cilju privlačenja potencijalnih primatelja franšize i potrošača,
- profitabilnost – marže moraju biti dovoljno velike i za davatelja i za primatelja franšize,
- pomoć stručnjaka – za kreiranje dokumentacije poželjno je zatražiti pomoć stručnjaka,
- regrutiranje primatelja franšize – davatelj mora biti izbirljiv jer loš izbor primatelja može uništiti cijeli franšizni sistem,
- neprekidna potpora – davatelj mora pružati neprekidnu potporu primateljima kako bi zadržao njihovu motivaciju,
- „bolno“ poslovanje – franšiza nije način spašavanja posrnule tvrtke. Povrat sredstava bit će dugačak, početna investicija visoka, a početna franšizna pristojba pokrit će samo regrutiranje i troškove obuke,
- nepredviđene situacije – promjene u okolini mogu uništiti i najbolje pripremljen plan pa je potrebno osigurati novčane rezerve za takve situacije.

Ako se potencijalni davatelji pridržavaju gore navedenih preporuka, povećava se vjerojatnost uspjeha njihovog franšiznog sistema.

5.3.3. ODABIR POTENCIJALNOG PRIMATELJA FRANŠIZE I PRODAJA

[124] Stanworth, J., Purdy, D., (2002.), Franchising Your Business, Lloyds TSB – IFRC, Engleska, str. 22

Sposobnost davatelja franšize za izbor i odabir potencijalnog primatelja franšize od velikog je značaja za uspjeh franšiznog sistema. Za većinu franšiznih sistema idealan primatelj franšize osoba je koja ima ideje i prijedloge za poboljšanje poslovanja, no spremna je raditi u skladu s pravilima i procedurama franšiznog sistema u kojemu posluje (Barringer i Ireland, 2010). Za razliku od njih, odvažne i agresivne osobe obično nisu dobri primatelji franšize jer potencijalni primatelj mora biti spreman raditi timski kako bi se pravilno uklopio u kontekst uspješnog franšiznog sistema.

Norwell (2010.) ističe da pri odabiru potencijalnog primatelja franšize treba promotriti tri stavke prije nego što se donese pravilna odluka:

1. praćenje vlastitih osnovnih vrijednosti – davatelj mora znati koje su njegove osnovne vrijednosti i uskladiti osnovne vrijednosti potencijalnog primatelja franšize sa svojima. Potencijalni partner treba dijeliti poslovnu filozofiju s davateljem i tako pridonositi napretku poslovanja.
2. odabir primatelja franšize koji je spreman pratiti – davatelj franšize svojim primateljima mora biti predvodnik i istodobno slušati i razmatrati njihove prijedloge,
3. odabir primatelja franšize koji je spreman uključiti se u poslovanje i u cijelosti ga razumjeti.

Boroian i Calloway ukazuju kako davatelj franšize, prije nego što dođe u poziciju ocjenjivanja potencijalnih primatelja franšize, mora poduzeti sljedeće aktivnosti:[125]

1. odrediti okvirni profil potencijalnog primatelja franšize,
2. identificirati gdje i kako će pronaći potencijalne primatelje franšize,
3. ostvariti kontakt s potencijalnim primateljem,
4. osigurati i dostaviti informacije potencijalnom primatelju franšize o svojem franšiznom poslovnom modelu,
5. mora kvalificirati potencijalnog primatelja i navesti ga da se sastane s njim.

Prethodne aktivnosti traženja potencijalnog primatelja franšize mogu se podijeliti na dvije funkcije tvrtke: marketing i prodaju. Prve četiri aktivnosti potpadaju u područje

[125] Boroian, D. D., Callaway, L. P., (2008.), Franchising Your Business – An Owner's Guide to Franchising As A Growth Option, Francorp Publication, SAD, str. 153

marketinga franšiznog sistema, a peti se korak odnosi na prodaju franšiznog sistema potencijalnim primateljima. Neki od davatelja franšize, definirajući svoje potencijalne primatelje prema njihovim profesionalnim kvalifikacijama, prethodnom poslovnom iskustvu i financijskim resursima koje posjeduju, počinju marketinški proces svojeg franšiznog poslovnog modela.

Prije nego što se poduzetnik može nazvati davateljem franšize, mora prodati svoju prvu franšizu. Kako bi to uspio, mora pažljivo odabrati potencijalnog primatelja franšize. Potencijalni kandidati moraju se uklopiti u kulturu tvrtke davatelja franšize te biti spremni i u mogućnosti pratiti davateljeve upute za isporuku proizvoda i usluga, uz korištenje operativnih metoda koje je davatelj definirao za franšizni sistem (Seid i Thomas, 2006.).

Lindenmayer (2012.) navodi kako davatelji franšize mogu napraviti veliku grešku pri prodaji svoje franšize ako je prodaju kandidatima koji nisu kvalificirani za taj posao. Davatelji moraju prije svega razumjeti vlastitu tvrtku te znati tko bi bio odličan voditelj poslovanja, primatelj franšize, za lokaciju koja će uspješno poslovati. Stoga je potrebno definirati što primatelja franšize čini uspješnim. Seid i Thomas (2006.) daju nekoliko karakteristika potencijalnog uspješnog primatelja franšize: spremnost i discipliniranost za uspješno poslovanje na lokaciji u skladu sa standardom brenda; financijski resursi dovoljni ne samo za otvaranje, nego i za potencijalna teška vremena nakon što se lokacija otvori; osnovne vještine potrebne za vođenje posla; spremnost na riskiranje ako to bude potrebno; spremnost na učenje i prihvaćanje novih ideja.

Pri odabiru potencijalnog primatelja, davatelj franšize nastupa kao prodavač. No, značajna razlika između prodaje franšize i prodaje proizvoda ili usluga jest što je pri prodaji franšize izbor potencijalnog primatelja franšize važan koliko i sama prodaja. Za odabir potencijalnog primatelja kritične su četiri karakteristike:[126]

1. poslovno iskustvo – bez njega potencijalni primatelj franšize možda neće moći pravilno poslovati,
2. kapital – primatelj franšize koji nema dovoljno novca možda neće „preživjeti“ početno razdoblje poslovanja,
3. spremnost na naporan rad – potencijalni primatelj može se razočarati kada otkrije koliko vremena treba provesti radeći, što može dovesti do propasti i neuspjeha poslovanja,
4. kompatibilnost – davatelj franšize mora biti siguran da će odabrana osoba biti kompatibilna

[126] Boroian, D. D., Callaway, L. P., (2008.), Franchising Your Business – An Owner's Guide to Franchising As A Growth Option, Francorp Publication, SAD, str. 174

s njegovim načinom rada te da će pratiti njegove preporuke i prijedloge.

Davatelji franšize mnogo su se puta osvjedočili da primjena odabranih i preporučenih kriterija pri prodaji franšize i izboru potencijalnih primatelja franšize nije uvijek jednostavna kako se čini. Uspješno povezivanje pravog primatelja s pravim davateljem najvažniji je element u cijelom franšiznom poslovnom modelu.[127] Iako u mnogim poslovnim pothvatima kontrola dolazi na osnovi vlasništva, u franšiznom poslovnom modelu kontrola počiva na postavljanju pravih ljudi na prava mjesta te na prihvaćanju načina upravljanja koji se više oslanja na ohrabrivanje i uvjeravanje nego na naređivanje. No, jednom kada davatelj odabere primatelja franšize, od iznimne je važnosti nastavak postupka razvijanja potencijala primatelja franšize.

TABLICA 22: ODABIR I RAZVOJ USPJEŠNOG PRIMATELJA FRANŠIZE

Kvalitete potencijalnog primatelja franšize	Načini razvijanja potencijala primatelja franšize
- dobra radna etika	- osiguravanje mentorstva nakon početne obuke
- sposobnost praćenja instrukcija	- ažuriranje operativnog priručnika
- sposobnost poslovanja pod minimalnim nadzorom	- ažuriranje proizvoda, usluga i sistema poslovanja
- orijentiranost timu	- podržavanje inputa primatelja kako bi ojačao njihov značaj u većim sistemima
- iskustvo u industriji u kojoj franšiza posluje	- ohrabrivanje primatelja na osnivanje udruge primatelja franšize
- dostatna financijska sredstva	- održavanje integriteta franšiznog sistema
- sposobnost davanja prijedloga	
- prezentira davatelja na pozitivan način	

Izvor: prilagođeno prema Barringeru, B. B., Ireland, R. D. (2010.), str. 497

Davatelj franšize mora nastaviti pažljivo raditi i razvijati potencijal svojih primatelja franšize kako bi sistem mogao napredovati.

[127] Murray, I., (2003.), How To Choose A Franchise, Express Newspapers, Velika Britanija, str. 17

5.3.4. KLJUČNE POLITIKE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Za uspješnu primjenu franšiznog poslovnog modela davatelj franšize treba primijeniti pravilne politike za upravljanje franšiznim sistemom. Provedena istraživanja (Shane, 2003.) na novim franšiznim sistemima pokazala su da gotovo tri četvrtine njih propada unutar deset godina od početka primjene franšiznog poslovnog modela kao metode rasta tvrtke. Svaki poduzetnik može izbjeći neuspjeh svog franšiznog poslovnog modela te poboljšati poslovanje svog franšiznog sistema ako primijeni pravilne politike za upravljanje franšiznim sistemom. Ključne politike franšiznog poslovnog modela moguće je jednostavno podijeliti u četiri kategorije:[128]

1. odgovarajuća pravila vezana uz vlasništvo nad franšiznim lokacijama,
2. mehanizmi za osiguravanje da bi primatelji franšize poslovali u najboljem interesu franšiznog sistema,
3. trajanje ugovora o franšizi i mogućnost obnavljanja ugovora,
4. odgovarajuće politike za promociju na nacionalnoj i lokalnoj razini.

Davatelj mora odlučiti o pitanju pasivnog vlasništva nad franšizom, odnosno mora li primatelj franšize raditi u franšizi ili može biti „samo“ vlasnik. Na obje se vrste vlasništva, odnosno uključenosti u franšizno poslovanje, nailazi u franšiznim sistemima. Pasivno vlasništvo ima smisla kada primatelj franšize upravlja s nekoliko lokacija. No, davateljima franšize preporučuje se da ne dopuštaju pasivno vlasništvo u novim franšiznim sistemima ako vlasnici imaju koristi od upravljanja lokacijama te da ne odbacuju pasivno vlasništvo ako su koristi od franšize na nekoliko lokacija veliki.

Mehanizmima za osiguravanje poslovanja primatelja franšize u skladu sa zahtjevima sistema Shane (2005.) smatra: detaljno napisane ugovore, uvjete raskida ugovora o franšizi, upravljanje i kontrolu lancem nabave, zahtjeve ekskluzivne prodaje, osiguravanje plaćanja rojaltija i osiguravanje primatelja s viškom profita. Svaki od prethodno navedenih mehanizama omogućava davatelju franšize kontrolu poslovanja primatelja franšize, odnosno osigurava da primatelji franšize posluju u najboljem interesu franšiznog sistema. Detaljno napisan ugovor i mogućnost njegova raskida, daju davatelju franšize mogućnost kontrole poslovanja primatelja

[128] Shane, A. S., (2005.), From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company, Prentice Hall, SAD, str. 79-80.

franšize te preuzimanja lokacije i raskida ugovora ako primatelj ne posluje u skladu sa stavkama ugovora i standardima poslovanja franšiznog sistema. Upravljanje lancem nabave i ekskluzivnost prodaje proizvoda i usluga osigurava standardnost i jednaku kvalitetu unutar franšiznog sistema na svim njegovim lokacijama. Tim mehanizmom davatelji franšize osiguravaju i jačanje brenda svoga sistema te očuvanje i jačanje *goodwilla*. Davatelj franšize također mora naći mehanizam kako bi se osigurao da će mu primatelj franšize plaćati rojalti jer je to jedan od izvora njegovih prihoda. Razni su načini pomoću kojih se to ostvaraje, a među njima su: elektroničke blagajne koje je davatelj odobrio i kontroliranje poslovanja primatelja franšize. Osim toga, osiguranje dodatnih prihoda primateljima franšize osigurava ostanak u franšiznom sistemu i sprečava nepravilno poslovanje.

Davatelj franšize mora napraviti ugovor o franšizi u kojemu će biti navedeno razdoblje na koje se potpisuje ugovor i potencijalno razdoblje na koje se može obnoviti ugovor o franšizi nakon isteka trajanja prvog ugovora. Većina davatelja franšize daje određeni rok trajanja ugovora te nudi mogućnost njegove obnove nakon isteka. Važnost trajanja ugovora može se očitovati u spremnosti primatelja franšize da sklopi ugovor s davateljem franšize. S obzirom na to da ugovor traži određenu investiciju, postavlja se i pitanje mogućnosti povrata investicije.

Promocija franšiznog sistema važna je za uspjeh sistema i jačanje brenda pa davatelj franšize treba razvijati politike promocije na nacionalnoj, ali i na lokalnoj razini poslovanja. Obje su razine promocije važne te će se davatelj franšize posvetiti organiziranju i provođenju promocije na nacionalnoj razini, a primatelju franšize uvjetovat će provođenje promocije na lokalnoj razini..

Timmons (2003.) navodi i važnost kreiranja sistema isporučivanja usluga (engl. *service delivery sistem)* kao politike za uspješan franšizni sistem. Sistem za isporučivanje usluga predstavlja način na koji su resursi poredani kako bi se mogla kreirati potražnja na tržištu. Stoga tvrtka sistem ili poslovanje u prototipu lokacije mora dobro definirati, dokumentirati i testirati. Time se tvrtki omogućava da analizira način kojim isporučuje svoje proizvode ili usluge krajnjem potrošaču.

5.3.5. POTPORA I POMOĆ PRIMATELJIMA FRANŠIZA

Davatelj mora odrediti pravi način i količinu potpore primatelju franšize kako bi poboljšao djelovanje franšiznog sistema. Ako osigura pogrešan oblik ili nedovoljnu količinu potpore, franšizni će sistem slabo poslovati i neće moći privući potencijalne primatelje da

postanu primatelji niti će osigurati pomoć trenutačnim primateljima. Ako se pak, suprotno od toga, da previše potpore i pomoći, to može rezultirati privlačenjem pogrešnih potencijalnih primatelja franšize, odnosno onih koji neće imati potrebne poduzetničke vještine za uspjeh franšiznog poslovnog modela (Shane, 2005.). Previše potpore davatelju donosi i više troškove koji ugrožavaju poslovanje i, u konačnici, više pristojbe koje se naplaćuju primateljima i time ih tjeraju u druge franšizne sisteme. Četiri su osnovne kategorije pružanja potpore i pomoći u franšiznom poslovnom modelu:[129]

- obuka koju davatelj franšize osigurava primateljima kako bi bili spremni za vođenje poslovanja unutar franšiznog sistema,
- neprekidna usluga i potpora, kao što su centralizirana obrada podataka, kontrola zaliha ili sredstva komunikacije koja se nude primateljima,
- usluge vezane uz nekretnine (za franšizne sisteme koji imaju fizičke lokacije) kojima se primateljima nudi pomoć pri identificiranju prave lokacije za njihove tvrtke,
- pomoć koju davatelj pruža primatelju u nabavi novca za svoju tvrtku.

Ako želi biti uspješan u franšiznom poslovanju, davatelj mora pronaći pravi način i količinu usluga iz prethodno navedenih četiriju kategorija, te odrediti tko će platiti te usluge.

Osim toga, davatelj mora imati početnu i stalnu predanost kako bi bio kreativan i konkurentan na tržištu. Tehnološki i tržišni uvjeti koji utječu na korištenje franšiznim poslovnim modelom neprekidno se mijenjaju pa i davatelji franšize prilagođavaju vrstu i količinu svoje potpore i pomoći koje daju primateljima franšize (Sherman, 2003.).

Formalni edukacijski programi davatelja franšize prenose znanje sistema primateljima franšize na razini menadžera i zaposlenika (Timmons i Spinelli, 2004.). Prijenos znanja počinje prije pokretanja poslovanja primatelja franšize i traje sve dok traje ugovor. Potpora koju davatelj pruža mora biti znatno veća od operativnog priručnika i predavanja. Davatelj franšize svom primatelju mora pružati trajnu i neprekidnu potporu na terenu. Ta je potpora integralni dio uspjeha poslovanja i franšiznog poslovnog modela u cjelini.

Većina davatelja franšize osigurava svojim primateljima određenu razinu neprekidne potpore i pomoći. Naime, davatelji franšize imaju zaposlene osobe zadužene upravo za obavljanje terenske tehničke pomoći primateljima franšize. Sposobnost davatelja franšize da

[129] Shane, A. S., (2005.), From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company, Prentice Hall, SAD, str. 105

udvostruči razinu uspjeha i kvalitete svoga poslovanja, u rukama je terenskog osoblja zaduženog za davanje potpore primateljima franšize. Terensko osoblje stoga mora biti dobro i pažljivo odabrano i educirano. Sve članove terenskog osoblja za potporu davatelj franšize mora obučiti na isti način, moraju poznavati sve osobitosti franšiznog sistema te prepoznati potencijalne potrebe i brige primatelja franšize. Njihovo djelovanje mora biti konzistentno u cilju održavanja standarda sistema jer u suprotnom nastaju problemi u poslovanju koji u konačnici mogu dovesti do gubitka *goodwilla*, slabljenja snage brenda i neuspjeha franšiznog sistema (Sherman, 2003.). Terensko osoblje mora prepoznati svakodnevne potrebe primatelja franšize jer o njihovom dobrom djelovanju ovisi i motivacija primatelja franšize za prihvaćanje neophodnih kontrola franšiznog sistema. Davanje potpore i pomoći očituje se i u organizaciji regionalnih i nacionalnih sastanaka, održavanju edukacija i seminara koji se odnose na razna područja interesa primatelja franšize te pružanju raznih drugih oblika pomoći i potpore.

Uspjeh davatelja franšize, prema Shaneu (2005.), ovisi o njegovoj potpori i pomoći koju pruža primateljima. Davatelj mora uravnotežiti koristi kontrole i evaluacije poslovanja primatelja s troškovima provođenja kontrole te uravnotežiti koristi koje proizlaze iz centraliziranja usluge i uspostavljanja načina komuniciranja s troškovima koji nastanu nakon osiguravanja tih usluga. U velikoj većini slučajeva, davatelji u početku nisu potpuno spremni pružati te usluge nego se ponajprije orijentiraju na širenje svojega franšiznog poslovnog modela i jačanje svojega brenda.

5.3.6. FRANŠIZNE PRISTOJBE I DOKUMENTACIJA

Nakon što davatelj pokrene franšizni poslovni model, potrebno je odrediti kojim će se vrstama franšiznih pristojbi koristiti u svom franšiznom sistemu te pripremiti dokumentaciju koja će omogućiti njegovim primateljima franšize jednostavnije i lakše upravljanje poslovanjem.

Boroian i Calloway spominju četiri osnovne vrste pristojbi u franšiznom sistemu:[130]

- franšizna (ulazna) pristojba,
- rojalti,
- marketinška pristojba,

[130] Boroian, D. D., Callaway, L. P. (2008.), Franchising Your Business – An Owner's Guide to Franchising As A Growth Option, Francorp Publication, SAD, str. 208-209

- ostale potencijalne pristojbe.

Franšiznu (ulaznu) pristojbu davatelj franšize određuje nakon što procijeni razne čimbenike koji utječu na njezinu visinu. Ti čimbenici uključuju tržišnost franšiznog poslovnog modela pri različitim razinama cijene, konkurentnost u usporedbi s ostalim poslovnim mogućnostima dostupnim potencijalnim primateljima franšize i tok novca (engl. *cash flow*) koji omogućava poslovanje. Franšiznu pristojbu treba odrediti prema trošku prodaje, edukaciji, troškovima odabira lokacija i početne edukacije, potrebama tržišta i ostalim čimbenicima. Prema prethodno spomenutom, franšizna pristojba pokriva i dio troškova koje davatelj ima pri odabiru potencijalnog primatelja franšize

Iznos rojaltija davatelj određuje prema njegovim potrebama i prema trenutačnoj praksi u sektoru industrije u kojemu posluje. Visina rojaltija određuje se na osnovi potrebe održavanja potrebnog korporativnog toka novca, davanja potpore općim i administrativnim troškovima pružanja usluga primateljima franšize, sve u cilju dobivanja prihoda za daljnje poslovanje franšiznog poslovnog modela. Najvažnije je da visina rojaltija bude prihvatljiva primatelju franšize koji ga plaća.

Davatelj franšize može odrediti razinu marketinške pristojbe koju će primatelj franšize plaćati. Marketinška pristojba može se podijeliti na lokalnu, regionalnu i nacionalnu. Ta podjela ponajprije ovisi o veličini tržišta na kojemu franšizni sistem posluje. Sredstva prikupljena marketinškom pristojbom pokrivaju:[131]

- sve troškove upravljanja marketinškim aktivnostima (interni troškovi, agencijski troškovi itd.),
- sve troškove kreiranja promotivnih materijala (tiskani, direktni mail, radio, TV oglasi itd.),
- kupnju prostora u medijima za objavljivanje oglasa u korist primatelja franšize koji sudjeluje u fondu.

Neki davatelji franšize ostvaruju prihode od franšiznog poslovnog modela i iz drugih izvora koji uključuju i prodaju proizvoda i usluga svojim primateljima, iznajmljivanje nekretnina i opreme te financiranje primatelja franšize.

Osim pristojbi koje postoje u franšiznom poslovnom modelu, davatelj mora pripremiti

[131] Mikrut, M., (2005.), Vaš brand je vaša budućnost, predavanje održano na seminaru Franšiza od A do Ž, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek, 17. - 18. 11. 2005

i franšiznu dokumentaciju neophodnu za poslovanje. Osnova za uspjeh franšiznog poslovnog modela u sistemu je koji osigurava kontrolu kvalitete i konzistentnost u cijelom franšiznom modelu. Ključni element franšiznog sistema razvijen je i usklađen u poslovanju na lokaciji kojom upravlja davatelj franšize – prototipu. Upravljanje sistemom zahtijeva učinkovitu i razumljivu dokumentaciju koja mora biti dostupna svakom primatelju franšize tijekom trajanja franšiznog odnosa. Za uspješno upravljanje franšiznim sistemom, davatelj mora pripremiti sljedeću dokumentaciju:[132]

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

Među osnovnom dokumentacijom najvažniji je operativni priručnik koji davatelji franšize mogu napraviti u tiskanom ili elektroničkom obliku (Seid i Thomas, 2006.). Osim operativnog priručnika, davatelji franšize trebaju napraviti i priručnike za razvoj lokacije, usluge tehničke pomoći, lokalni marketing te, ako primatelj ima više lokacija, priručnik za master primatelje franšize. Potrebno je obratiti pozornost na kreiranje i pisanje tih priručnika jer su oni od iznimne važnosti za svakog primatelja franšize pa praćenje uputa mora biti razumljivo i jednostavno.

Operativni priručnik davatelja franšize uključuje sve potrebne informacije za upravljanje lokacijom. Sadržaj operativnog priručnika zasnovan je na procedurama i operacijama koje provodi davatelj franšize na svojim lokacijama. Davatelj franšize mora pripremiti detaljan i jednostavan priručnik namijenjen njegovim primateljima franšize te svim zaposlenicima primatelja franšize. Oni će se tim priručnikom koristiti svakodnevno za obavljanje svih operacija u poslovanju. Operativni priručnik najvažniji je alat koji ima davatelj

[132] Sherman, J., (2003.) Franchising&Lincensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy, 3rd edition, AMACOM, SAD, str. 21

franšize (Seid i Thomas, 2006.). On predstavlja učinkovit alat za edukaciju jer se pomoću njega obučavaju primatelji za poslovanje u skladu sa standardima franšiznog sistema. Operativni priručnik vrlo je dobar alat za prodaju franšize jer će, ako je kompletan i razumljiv potencijalnim primateljima, otkloniti strahove koji se mogu pojaviti pri učenju poslovanja.

Maitland (2000.), uz operativni priručnik kao osnovni dokument franšiznog poslovnog modela, navodi i ugovor o franšizi i franšizni prospekt. Franšizni prospekt sadrži osnovne informacije o davatelju, franšiznom sistemu, franšiznim pristojbama, ugovoru o franšizi, trenutačnom stanju franšiznog sistema te traženim karakteristikama potencijalnog primatelja franšize.

5.3.7. ŠIRENJE IZVAN GRANICA – MEĐUNARODNA FRANŠIZA

Međunarodni franšizni model proces je u kojemu davatelj franšize iz jedne države prodaje franšizu pojedincu ili tvrtki u drugoj državi.[133] Najčešće je tu riječ o prodaji master franšize za određeni broj lokacija na velikom geografskom području ili u cijeloj državi, a rjeđe se radi o prodaji franšize jedne lokacije.

No, prije nego što se davatelj odluči širiti izvan granica svoje države, njegov franšizni sistem mora biti stabilan i profitabilan, a njegova tvrtka mora imati dovoljno sposobnosti i resursa za potporu međunarodnom širenju (Seid i Thomas, 2006.). Prije nego što davatelj pokrene svoj međunarodni franšizni sistem, mora procijeniti jesu li njegovi proizvodi i usluge spremni za strano tržište, odnosno treba li napraviti određene izmjene kako bi proizvod zadovoljio zahtjeve stranog tržišta. Davatelj mora procijeniti i lokalnu ekonomsku situaciju, odnosno stanje na tržištu radne snage, kupovnu snagu potrošača, pravni sistem, procedure i pravila vezana uz uvoz i izvoz, logistiku itd.

Sherman (2003.) spominje osam ključnih elemenata uspješne strategije za korištenje međunarodnim franšiznim poslovnim modelom za širenje poslovanja tvrtke:

- poznavanje vlastitih snaga i slabosti – davatelj mora osigurati poslovanje na svom tržištu i imati dovoljno resursa za širenje na međunarodno tržište,
- poznavanje ciljnog tržišta – davatelj mora znati ekonomsku i pravnu situaciju te biti upoznat s kulturom poslovanja i običajima na ciljnom tržištu,

[133] Boroian, D. D., Callaway, L. P. (2008.), Franchising Your Business – An Owner's Guide to Franchising As A Growth Option, Francorp Publication, SAD, str. 219

- poznavanje partnera – pravilan odabir primatelja franšize i njegovo poznavanje utječu na konačni uspjeh ili neuspjeh međunarodnog franšiznog poslovnog modela,
- poznavanje vlastite vrijednosti – davatelj mora pravilno uspostaviti razine franšiznih pristojbi i podjelu vrijednosti između sebe i master primatelja franšize,
- poznavanje vlastitog brenda i robnog/uslužnog žiga – davatelj mora poduzeti korake za zaštitu svog robnog/uslužnog žiga na stranom tržištu na koje se namjerava proširiti,
- poznavanje vlastitih proizvoda i usluga – davatelj mora biti spreman, ako je to potrebno, svoje proizvode i usluge prilagoditi stranom tržištu
- poznavanja vlastitih resursa – davatelj mora imati pristup resursima koji će mu biti dostatni za korištenje međunarodnim poslovnim modelom,
- poznavanje vlastitih razloga za širenje.

Širenje franšiznog poslovnog modela na međunarodno tržište često propada ponajviše zato što davatelji franšize čine greške među koje se ubrajaju zadovoljavanje ega, brzo rješavanje problema s tokom novca na domaćem tržištu ili povećana razina adrenalina koja se pojavi nakon dobivanja upita (Seid i Thomas, 2006.). Prije nego što odluče na međunarodno širenje, davatelji franšize moraju napraviti detaljan plan jer to je strateška odluka koja se mora donijeti u pravo vrijeme i na pravim osnovama.

Davatelji franšize prilikom širenja na međunarodna tržišta imaju nekoliko potencijalnih mogućnosti korištenja franšiznim poslovnim modelom. Barringer i Ireland spominju sljedeće tri mogućnosti:[134]

- direktna franšiza,
- master franšiza,
- ostali ugovori.

Sve mogućnosti imaju svoje prednosti i nedostatke, no davatelj mora procijeniti koji model ulaska na strano tržište, koristeći se franšiznim poslovnim modelom, najviše odgovara njegovoj tvrtki.

Prilikom uporabe međunarodnog franšiznog poslovnog modela, davatelji franšize suočeni su s različitim barijerama na stranim tržištima - jezičnim, tržišnim, pravnim te

[134] Barringer, B. B., Ireland, R. D., (2010.), Entrepreneurship – Successfully Launching New Ventures, 3rd edition, Prentice Hall, SAD, str 514

barijerama vezanim uz izbor teritorija, barijerama koje postavljaju vlade pojedinih zemalja, problemima sa zaštitom intelektualnog vlasništva, zakonskom regulativom, poreznom politikom i sl. (Sherman, 2003). Širenje na međunarodno tržište nije jednostavno i to je korak koji svaka tvrtka mora dobro razmotriti, posebice ako se radi o tvrtkama koje su nove u franšiznom poslovanju. Mnoge situacije mogu dovesti do pogreške, a neke od njih navode Boroian i Calloway (2008.):

- veće pristojbe,
- tržište,
- različita kultura,
- ime tvrtke i ime brenda davatelja franšize,
- porezna politika,
- pravna okolina.

Franšizni poslovni model bolje je širiti na strana tržišta nego na domaće (Boroian i Calloway, 2008.) jer se puna odgovornost za uspjeh poslovanja prebacuje na primatelja franšize. Primatelj franšize kvalificiraniji je za rad na stranom tržištu jer ima veća znanja o kulturi poslovanja, jeziku, zakonima i tržištu. No, davatelj mora biti vrlo oprezan jer samo jedan pogrešan korak može uništiti sve što je stvarao tijekom proteklog razdoblja. S druge strane, uspješan odabir primatelja u stranoj zemlji, davatelju može donijeti velik uspjeh koji će dovesti do znatnog rasta poslovanja.

5.4. PREPREKE UPOTREBI FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Upotreba i razvoj franšiznog poslovnog modela često nailaze na prepreke. Alon i Welsh (2002.) kao prepreke koje mogu utjecati na razvoj upotrebe franšiznog poslovnog modela navode sljedeće: nedostatak menadžerskog i poduzetničkog talenta davatelja franšize, nedostatak kapitala za međunarodno širenje, rizik od političke nestabilnosti i nedovoljno razvijena infrastruktura. Prepreke su manje u zemljama u kojima franšizni poslovni model već dulje vrijeme djeluje, odnosno tvrtke koje se bave franšiznim poslovanjem pronašle su način za njihovo svladavanje. To se ponajprije odnosi na postojanje potpornih institucija i franšiznih udruga koje pomažu tvrtkama koje se odluče za uporabu franšiznog poslovnog modela kao metode rasta.

Trenutačno nekoliko trendova utječe na veličinu i stopu rasta franšizne industrije. Neki od njih su vanjski, a neki unutarnji i odnose se na operacije i organizaciju franšiza. Fulop (2000.) u vanjske utjecaje ubraja:

- stupanj ekonomske aktivnosti,
- pomake prema uslužnom sektoru,
- stopu ulaska u franšizno poslovanje velikih i poznatih tvrtki,
- stopu internacionalizacije franšiznog poslovanja.

Osim vanjskih utjecaja, na razvoj franšiznog poslovanja utječu i unutarnji trendovi koji se javljaju unutar franšiznog poslovanja i koji će se vjerojatno pojačati i utjecati na budući razvoj franšiznog poslovnog modela u svijetu. Fulop (2000.) navodi potrebu za širenjem baze iz koje se regrutiraju potencijalni primatelji franšize, nalaženjem alternativnih i netradicionalnih izvora financiranja franšiznih pristojbi, porast broja i značaja primatelja franšize koji posjeduju više lokacija te porast značaja i utjecaja franšiznih udruga. Povećanjem baze za izbor potencijalnih primatelja franšize, smanjuje se mogućnost pojave pogrešnog odabira primatelja franšize. Nalaženje alternativnih i netradicionalnih izvora financiranja vrlo je bitno jer u situaciji kada na tržištu nema standardnih izvora (krediti), davatelj franšize mora ponuditi potencijalnim primateljima druge načine financiranja - vlastito financiranje ili se dogovoriti s voditeljem lokacije da bi mu se jedan dio prihoda isplaćivao kao osobni dohodak, a drugi bi otpao na otplatu franšizne pristojbe. Nastavit će se trendovi prema većem broju primatelja s više lokacija i bit će sve veći značaj udruga primatelja franšize, a to će dovesti do promjene podjele snaga u odnosima između primatelja i davatelja franšize u korist primatelja.

Caffey (2009.), kao interne prepreke s kojima se tvrtka može suočiti prilikom promišljanja o uporabi franšiznog poslovnog modela kao metode rasta i širenja poslovanja, između ostalog, navodi:

1. kompliciran sustav poslovanja,
2. veliki troškovi pokretanja poslovanja,
3. slab brend tvrtke,
4. nedostatak financijskih resursa i potrebnog iskustva,
5. neriješena pravna pitanja tvrtke.

Osim tih internih prepreka upotrebi franšiznog poslovnog modela, Diggelmann (2012.) navodi i potrebu za ostajanjem u toku s razvojem tehnologije kao jednim od najvećih internih

izazova daljnjeg razvoja franšiznog poslovnog modela. U današnje vrijeme utjecaj tehnologije sve je veći zbog brzine kojom se ona mijenja. Scott (1993.) navodi brzinu širenja kao internu prepreku upotrebi franšiznog poslovnog modela jer prevelika brzina širenja negativno utječe na mogućnost davatelja franšize za pružanje pomoći i potpore njegovim primateljima. Time se time dovodi u pitanje dostupnost financijskih i ljudskih potencijala koje davatelj ima na raspolaganju.

U tranzicijskim ekonomijama postoje određeni izazovi i prepreke za implementaciju franšiznog poslovnog modela. Neke od prepreka s kojima se suočavaju strane franšize su: „*nekompatibilna poslovna praksa, nepotpuna infrastruktura, podcijenjeni troškovi uvoznih proizvoda, carinske prepreke za uvozne komponente, slaba potražnja ili pogrešna procjena potražnje, niža kupovna snaga ciljne grupe potrošača i slično*."[135] Druga prepreka zaštita je industrijskog i intelektualnog vlasništva koje je od velikog značenja za razvoj franšiznog poslovnog modela jer se javlja velika mogućnost kopiranja ako davatelj ne može zaštititi svoj model poslovanja i svoj robni/uslužni žig. U većini razvijenih zemalja postoji dobra zakonska i pravna regulativa vezana uza zaštitu intelektualnog vlasništva, no u zemljama u razvoju još se uvijek javljaju problemi te vrste.

Ovisno o specifičnostima sektora, postoje i specifične sektorske prepreke upotrebi i razvoju franšiznog poslovnog modela. Diaz-Bernardo spominje tri potencijalne prepreke razvoju franšiznog poslovnog modela u hotelijerstvu u Europi: „*manjak primatelja franšize koji imaju potrebne vještine i financijske resurse; velika zabrinutost zbog standarda kvalitete potencijalnih primatelja franšize i načina provođenja standarda kvalitete sistema kod primatelja franšize te pravosudna praksa i ostala pravna pitanja vezana uz ugovor o franšizi.*" [136]

Tijekom 2006. godine Centar za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku proveo je istraživanje pod nazivom "Perspektive razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj" kako bi analizirao postojeće stanje i perspektive razvoja franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj. Rezultati provedenog istraživanja (Alon, Alpeza i Erceg, 2008.) ukazali su na glavne prepreke daljnjem razvoju franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj: nedostatna pravna regulativa

---

[135] Sanghavi, N., (1998.), Franchising as a Tool for Small Medium Sized Enterprises (SME) Development in Transitional Economies – The case of the Central European Countries, Management Research News, Vol. 21 (11), str. 38

[136] Diaz-Bernardo, R., (2009.), The Franchising Decision: The Perspective Of The Franchisee in The Hospitality Industry, International Business & Economics Research Journal, Vol. 8 (8), str. 61

vezana uz franšizni poslovni model; spor pravosudni sistem; nepovjerenje i slab interes stranih davatelja franšize za ulazak na hrvatsko tržište te, u konačnici, neprepoznavanje prednosti i mogućnosti koje pruža franšizni poslovni model. Provedeno istraživanje obuhvatilo je predstavnike banaka, odvjetnika i konzultanata, od kojih je većina zaključila kako postoje mogućnosti, ali i prijetnje korištenju franšiznim poslovnim modelom u Hrvatskoj.

TABLICA 23: GLAVNE MOGUĆNOSTI I PRIJETNJE RAZVOJU FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA U HRVATSKOJ

	MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
Odvjetnici	- razvoj uslužnog industrijskog sektora - nedovoljna svijest o franšiznom poslovnom modelu	- nedostatna potpora vlade i banaka - nedovoljna zaštita prava davatelja franšize - česte promjene zakona - nesigurnost poslovanja i naplate dugova zbog sporosti pravosuđa
Bankari	- kupci se sve više fokusiraju na kvalitetu usluga i kontrolu kvalitete - tržište još uvijek nije saturirano s franšiznim poslovnim modelom	- spor pravosudni sistem - nizak TEA indeks - mentalitet
Konzultanti	- zemlja s tranzicijskom ekonomijom - prednosti razvitka franšiznog poslovnog modela - pristupanje Hrvatske Europskoj uniji	- slaba privlačnost hrvatskog tržišta stranim davateljima franšize - nedostatna stručnost i manjak stručnjaka - pristupanje Hrvatske Europskoj uniji - nedostatno znanje

Izvor: prilagođeno prema Alon, I., Alpeza, M, Erceg, A., (2008.), str. 9

Alpeza, Perić i Šoltić (2012.) kao prepreke širenju franšiznog poslovnog modela navode sljedeće: problemi zaštite intelektualnog vlasništva, sporo pravosuđe, nedostatni financijski resursi, nepostojeća pravna regulativa vezana uz franšizni poslovni model, slaba edukacija pravnika i bankara vezanih uz franšizni poslovni model, nedovoljno informacija o franšiznom poslovnom modelu (sajmovi, knjige, časopisi) te nepostojanje profesionalnog i fer ponašanja između poduzetnika (davatelja i primatelja), što utječe na odnos u franšiznom

poslovnom modelu.

Slično istraživanje o preprekama korištenja franšiznim poslovnim modelom provedeno je i u Sloveniji (Pavlin, 2008.). Kao glavne prepreke pri korištenju franšiznim poslovnim modelom u Sloveniji navode se: povećana konkurencija na tržištu, nedostatak razumijevanja za filozofiju franšiznog poslovnog modela, turbulentna okolina (tranzicijsko vrijeme i recesija), nedostajanje kapitala i financijskih resursa te pravni stručnjaci koji nisu dovoljno educirani za taj model poslovanja.

U Maroku (Morroco Voice, 2008.) su se susreli s sljedećim preprekama pri upotrebi franšiznog poslovnog modela: visina franšizne pristojbe i rojaltija koje zahtijevaju franšizni sistemi, nedostatna potpora banaka, socijalne i kulturne prepreke, pravosudne prepreke jer franšiza nije pravno regulirana, manjak informacija o tome što je franšizni poslovni model.

Sva tri prethodno navedena istraživanja ukazala su na nekoliko zajedničkih problema s kojima se potencijalni davatelji susreću u svojim zemljama prilikom pokretanja franšiznog poslovnog modela. Stoga je potrebno poraditi na educiranju potencijalnih davatelja i primatelja te na radu potencijalnih potpornih institucija koje mogu utjecati na rješavanje određenih prepreka. Najčešće se spominje nepoznavanje franšiznog poslovnog modela, nedostatan broj pravnika upoznatih s franšiznim poslovanjem, nedostatni financijski resursi te banke koje ne poznaju franšizno poslovanje. Alpeza, Perić i Šoltić (2012.) dale su nekoliko preporuka kojima bi se mogao riješiti dio prepreka na makrorazini koje utječu na daljnji razvoj franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj:[137]

- kreiranje pravnog okvira za franšizni poslovni model prema najboljoj praksi država EU-a;
- osnivanje registra domaćih i inozemnih franšiznih sistema pri relevantnoj instituciji (Hrvatska gospodarska komora) s obveznom registracijom i predajom na uvid ugovora o franšizi;
- organizacija promotivne kampanje kako bi se javnost informirala o potencijalu franšiznog poslovnog modela;
- prepoznavanja koristi franšiznog poslovnog modela kreiranjem programa za poticanje upotrebe franšiznog poslovnog modela (npr. posebne kreditne linije za franšizni poslovni model i/ili nepovratna sredstva za plaćanje franšizne ulazne pristojbe);
- organizacija i financiranje edukacije o franšiznom poslovnom modelu za poduzetnike

[137] Alpeza, M., Perić, J., Šoltić, A., (2012.), The role of creativity and innovation in implementation of franchising business model in Croatia, paper presented at 32st International Conference on Entrepreneurship and Innovation PODIM Potencial of Creative Industries, April 4th-5th 2012, Maribor, Slovenija, str. 11

početnike i rastuće tvrtke;

- osnaživanje infrastrukturne potpore za razvoj franšiznog poslovnog modela educiranjem o franšiznom poslovnom modelu odvjetnika, financijskih institucija, poslovnih savjetnika i predstavnika potpornih institucija.

Pomoću prethodno navedenih preporuka za rješavanje prepreka s kojima se susreće franšizni poslovni model na makrorazini, utjecalo bi se i na rješavanje prepreka na mikrorazini jer bi se organizacijom i financiranjem edukacije obučili potencijalni davatelji franšize i njihovi potencijalni primatelji. Rješavanjem financiranja za projektiranje ili kupnju franšize utjecalo bi se i na tvrtke da povećaju upotrebu franšiznog poslovnog modela.

5.5. KRITIČKI OSVRT NA POKRETANJE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Franšizni poslovni model moguće je promatrati na četiri načina: kao metodu distribucije robe i usluga, kao alternativni način prikupljanja kapitala za rast i širenje poslovanja, kao katalizator za postizanje tehnoloških poslovnih ciljeva te kao investicijsku priliku za primatelja franšize koji želi imati „prečicu“ u pokretanju novog poslovnog pothvata.

Franšizni poslovni model daje poduzetniku, potencijalnom primatelju franšize, alate velike tvrtke, a ostavlja mu neovisnost i prednosti poduzetnika. Na makroekonomskoj razini, razvoj franšiznog poslovanja omogućava razvoj malog i srednjeg poduzetništva, stvara zaposlenost, a razina neuspjeha manja je u usporedbi s tradicionalnim malim poduzetnicima. Franšizni poslovni model pridonosi modernizaciji distribucijskog sektora pomoću prijenosa znanja, potiče dinamiku distribucije te služi kao alat povećanja konkurentnosti robnih marki. Glavna je prednost franšiznog poslovnog modela brzo širenje koje dovodi do ekonomije obujma, uz relativno malu investiciju davatelja franšize.

U usporedbi s drugim mogućnostima širenja poslovanja (davanje licence, ovlašteni distributer, ovlašteni agent, organski rast), franšizni poslovni model zahtijeva manje angažiranje kapitala, poslovni i financijski rizik manji je nego kod drugih metoda rasta, omogućava brži i sigurniji rast, zahtijeva manje zaposlenika i omogućava motivirane menadžere koji upravljaju franšiznim lokacijama, a u isto vrijeme prenosi poduzetniku, primatelju franšize, sve potrebno znanje i know-howa kako bi i primatelj bio uspješan u svom poslovanju. Franšizni poslovni model širi je nego licenčni jer davatelj franšize primatelju daje

pravo prodaje i distribucije robe i/ili usluga u skladu s operativnim sistemom davatelja, sa čime su povezani davateljevi robni žigovi, logotipi ili promocija. Glavne razlike između franšiznog poslovnog modela i ovlaštenog distributera su u tome što davatelj franšize preuzima veliku odgovornost da bi obučio primatelja franšize rukovanju proizvodima te što primatelji franšize rade samo s jednom tvrtkom, a distributeri često, iako ne uvijek, distribuiraju robu ili usluge za razne proizvođače.

Franšizni poslovni model predstavlja značajan input u osiguravanju zapošljavanja osobama bez visokog obrazovanja ili specijaliziranih vještina te omogućava pojedincima bez iskustva ulazak u poslovni svijet. Korištenje franšiznim poslovnim modelom zanimljiva je metoda rasta tvrtkama koje žele povećati svoje poslovanje do optimalne veličine i maksimalne profitabilnosti.

Razvoj franšiznog poslovnog modela nije jednostavan pa davatelj franšize mora obratiti pozornost na propise koji reguliraju franšizni poslovno model ako oni postoje. Način na koji će davatelj pokrenuti razvoj vlastitog franšiznog poslovnog modela od velike je važnosti za uspjeh poslovanja i njega kao davatelja franšize. Tijekom projektiranja franšiznog poslovnog modela, davatelj franšize mora obratiti pozornost na kreiranje i održavanje odnosa sa svojim primateljima franšize jer to utječe na uspjeh ili neuspjeh korištenja franšiznim poslovnim modelom. Davatelj mora posvetiti pozornost izboru potencijalnih primatelja franšize i načinu na koji će obaviti prodaju franšize zbog velikog utjecaja tih aktivnosti na uspjeh franšiznog sistema. Nakon pokretanja franšiznog poslovnog modela, davatelj mora odrediti pravi način i količinu potpore primateljima franšize kako bi poboljšao djelovanje franšiznog sistema. Odluka o vrsti potpore i pomoći koju će davatelj franšize osiguravati tijekom trajanja franšiznog poslovnog odnosa u velikoj mjeri utječe na uspjeh poslovanja.

Davatelj franšize mora odrediti vrste i iznose pristojbi koje će naplaćivati u svom franšiznom sistemu. Osim pristojbi, davatelj mora pripremiti i franšiznu dokumentaciju neophodnu za poslovanje. Osnova za uspjeh franšiznog poslovnog modela nalazi se u sistemu koji osigurava kontrolu kvalitete i konzistentnost u cijelom franšiznom sistemu.

Nedostatan menadžerski i poduzetnički talent, nedostatan kapital i nerazvijena infrastruktura među osnovnim su preprekama s kojima se suočavaju tvrtke koje se žele koristiti franšiznim poslovnim modelom. Osim internih prepreka s kojima se tvrtke suočavaju, postoje i vanjske prepreke razvoju franšiznog poslovanja. Ovisno o zemljama i implementiranosti franšiznog poslovnog modela, te su prepreke veće ako je franšizno poslovanje novije. Prepreke su posebno izražene u zemljama u kojima je franšizni poslovni model relativno nov, a u razvijenim zemljama tih je prepreka manje.

Dosadašnja su istraživanja dala nekoliko preporuka kojima bi se mogao riješiti dio prepreka, posebice na makrorazini, koje utječu na daljnji razvoj i korištenje franšiznim poslovnim modelom u Hrvatskoj. To se posebice odnosi na kreiranje pravnog okvira za franšizni poslovni model i osnivanje registra domaćih i inozemnih sistema te na osnaživanje infrastrukturne potpore za razvoj franšiznog poslovnog modela educiranjem stakeholdera koji su povezani s franšiznim poslovnim modelom (bankari, odvjetnici, poslovni savjetnici).

Potrebno je istražiti što davatelji franšize koji posluju na tržištu Hrvatske smatraju ograničenjem za veće korištenje franšiznim poslovnim modelom za rast i razvoj svoje tvrtke. Kako ta ograničenja utječu na veće ili manje korištenje franšiznim poslovnim sistemom? Kako bismo saznali zašto su se poduzetnici odlučili upravo za franšizu treba ispitati očekivanja koja davatelji imaju prilikom inicijacije franšiznog poslovnog modela. Osim toga, ispunjenje očekivanja koja su davatelji franšize imali prije pokretanja franšiznog poslovnog modela, moglo bi nam dati odgovor na pitanje zašto franšizni poslovni model još uvijek nije više rasprostranjen u Hrvatskoj. Mišljenja davatelja o prednostima i nedostacima franšiznog poslovanja te njihove prognoze korištenja franšizom u Hrvatskoj imaju veliko značenje za razumijevanje situacije vezane uz franšizno poslovanje.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UPORABE FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA U HRVATSKOJ

Empirijsko istraživanje u ovom radu bavi se istraživanjem uporabe franšiznog poslovnog modela u Republici Hrvatskoj kojim se tvrtke mogu koristiti kao jednim od načina geografskog širenja svoga poslovanja u Hrvatskoj i izvan nje. U ovom se poglavlju daje pregled ciljeva i dizajna empirijskog istraživanja, način određivanja anketne populacije i anketiranja te prezentacija rezultata provedenog istraživanja.

6.1. CILJ I DIZAJN EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Primarni cilj empirijskog istraživanja ovog rada je sistematiziranje saznanja vezanih uz franšizni poslovni model. Do sada je provedeno više stotina istraživanja franšiznog poslovnog modela u svijetu koja su se bavila raznim područjima istraživanja. Young i suradnici (2000.) i Tuunanen i suradnici (2005.) dali su analizu 285 istraživačkih radova koji su se bavili istraživanjem franšiznog poslovnog modela, a rezultati su sljedeći: međunarodna franšiza 18%, upravljanje franšizom 17%, odnosi u franšizi 16%, rast i učinkovitost 13%, pravna i politička pitanja 11%, priroda i opseg franšize 9%, marketing 9%, ekonomija 3%, poduzetništvo 3% te metodologija i oblici 2%.

Empirijsko istraživanje ove disertacije ponajprije se odnosi na davatelje franšize koji posluju u Hrvatskoj. Istraživanje daje pregled stanja franšiznog poslovanja u Republici Hrvatskoj te njegove upotrebe kao načina geografskog širenja poslovanja tvrtki poduzetnika. Prate se utjecaji koje franšizni poslovni model ima na povećanje zarade, zaposlenosti i sigurnosti poslovanja poduzetnika. Rezultati empirijskog istraživanja upotrijebljeni su za davanje preporuka za daljnja istraživanja franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj i načina prevladavanja ograničenja s kojima se tvrtke suočavaju ako se odluče za upotrebu te metode rasta i širenja svog poslovanja.

Empirijsko istraživanje provedeno je na području Republike Hrvatske među tvrtkama koje se koriste franšiznim poslovnim modelom kao načinom svoga geografskog širenja. Za sudionike istraživanja odabrani su:

- tvrtke davatelji franšize za sisteme porijeklom iz Republike Hrvatske – tvrtke koje su standardizirale svoje poslovanje, izgradile brend u Hrvatskoj i krenule u širenje svoga

poslovanja prodajom franšize drugim poduzetnicima u Hrvatskoj i izvan nje.

- tvrtke master primatelji franšize, odnosno davatelji franšize za sisteme porijeklom izvan Republike Hrvatske – tvrtke su kupile master franšizu za područje Republike Hrvatske od tvrtke koja je svoje poslovanje standardizirala i izgradila brend u zemlji porijekla. Master primatelji franšize kupnjom su stekli pravo daljnjeg širenja poslovanja korištenjem i prodajom franšiznog poslovnog modela drugim poduzetnicima u Hrvatskoj i izvan nje.

Gore navedeni sudionici odabrani su kao tvrtke koje se bave franšiznim poslovanjem u Republici Hrvatskoj te kao tvrtke koje mogu pridonijeti daljnjoj popularizaciji i širenju uporabe franšiznog poslovnog modela prenošenjem svojih dosadašnjih iskustava s franšiznim poslovanjem.

Prikupljanje podataka u empirijskom dijelu rada provedeno je pomoću kvantitativne i kvalitativne metodologije. Iz te perspektive moguće je promatrati istraživanje kroz pet različitih instrumenata korištenih prilikom prikupljanja podataka:

- upitnik namijenjen davateljima franšize (Prilog 3),
- intervju s davateljem franšize (Prilog 4),
- intervju s primateljem franšize (Prilog 5),
- pitanje na www.linkedin.com u grupi IFA – International Franchise Association s temom „Inovativnost u franšiznom sistemu“ (Prilog 6),
- pitanje na www.linked.com u grupi IFA – International Franchise Association s temom „Tko je poduzetnik u franšiznom sistemu“ (Prilog 7).

Upitnik koji se rabio za empirijsko istraživanje (Prilog 3) ima 32 pitanja koja su podijeljena u sedam dijelova: o tvrtki, o franšiznom sistemu, očekivanja i ostvarenja, inovativnost i poduzetništvo, potpora i pomoć, ograničenja i predviđanja te podaci o osobi za kontakt. Pri sastavljanju pitanja u upitniku namijenjenom davateljima franšize u Hrvatskoj, vodilo se računa o anketnoj populaciji i varijablama koje mogu pomoći pri odgovaranju na istraživačko pitanje ove disertacije. Na većinu pitanja u upitniku odgovaralo se zaokruživanjem, odnosno označavanjem odgovora, no dana je mogućnost slobodnog komentara na nekoliko pitanja. Ispitanici su mogli dati svoje komentare o prednostima i nedostacima franšiznog poslovnog modela te svoje prognoze o razvoju franšiznog poslovanja u Hrvatskoj u sljedećih deset godina.

Obrazac za intervjue s primateljima i davateljima franšize koji posluju na području

Osijeka sadrži 7, odnosno 11, pitanja koja pokrivaju sve aspekte istraživanja ovog rada.

Pitanja postavljena na poslovnoj društvenoj mreži LinkedIn, odnosila su se na dva područja istraživanja doktorske disertacije:

- odnos franšiznog poslovnog modela i inovativnosti,
- odnos franšiznog poslovnog modela i poduzetništva.

Pitanja u upitniku konstruirana su tako da pokažu sličnosti ili razlike u stavovima ispitanika o važnosti franšiznog poslovanja kao metode rasta poduzetnika i da ukažu na odnos između franšiznog poslovanja i inovativnosti te franšiznog poslovanja i poduzetništva.

Odgovorom na osnovno istraživačko pitanje: „**Je li franšizni poslovni model bolja i sigurnija metoda rasta za poduzetnike te s kojim se ograničenjima (internim i eksternim) poduzetnici suočavaju pri odabiru franšiznog poslovnog modela kao metode rasta?“,** empirijsko istraživanje stvorit će podlogu za davanje smjernica i preporuka za daljnja istraživanja tog poslovnog modela kojim se poduzetnici mogu koristiti kao metodom rasta. Uz odgovor na osnovno istraživačko pitanje, empirijski dio istraživanja daje odgovor i na ostala pitanja koja se provlače kroz cijelu disertaciju:

- rastu li tvrtke koje se odluče širiti franšiznim poslovnim modelom brže i profitabilnije,
- utječe li franšizni poslovni model na inovativnost poduzetnika,
- tko je poduzetnik u franšiznom poslovnom odnosu,
- koja su ograničenja i prepreke većem korištenju franšiznim poslovnim modelom,
- koje su prednosti i nedostaci franšiznog poslovnog modela,
- kakva je prognoza rasta franšiznog modela u sljedećih 10 godina u Hrvatskoj?

6.2. CILJANA POPULACIJA I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA

Ciljana populacija, empirijskog dijela istraživanja, bili su davatelji franšize na području Hrvatske. Prema dostupnim podacima Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, u Hrvatskoj trenutačno posluje oko 170 franšiznih sistema na oko 950 franšiznih lokacija i zapošljava oko 17.000 osoba. Od ukupnog broja franšiznih sistema koji posluju na hrvatskom tržištu, oko 35

je hrvatskog porijekla.[138] Od franšiznih sistema koji posluju na hrvatskom tržištu, najveći udio franšiznih sistema imaju franšize modnih marki, slijede franšize restorana i brze hrane te rent-a-car franšize. One zajedno imaju 70% udjela u svim franšiznim sistemima koji posluju na području Hrvatske. Potrebno je istaknuti kako su podaci o broju davatelja franšize i broju franšiznih sistema neslužbeni jer ni Hrvatska udruga za franšizno poslovanje niti neki drugi istraživači dosad nisu proveli potpuno istraživanje korištenja franšiznim poslovnim modelom u Hrvatskoj

U razdoblju od svibnja do rujna 2012. godine napravljen je popis od 150 franšiznih sistema koji posluju na području Hrvatske i tvrtki koje propagiraju korištenje franšiznim poslovnim modelom. Za osnovu kreiranja popisa franšiznih sistema kao uzorak istraživanja koristilo se sljedećim izvorima:

- lista franšiznih sistema Hrvatske udruge za franšizno poslovanja iz 2011. godine,
- lista franšiznih sistema koji surađuju s Centrom za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku,
- lista franšiza koju je kreiralo Ministarstvo poduzetništva i obrta,
- rezultati pretraživanja interneta pomoću Google pretraživača, koristeći se upitom „franšiza u Hrvatskoj“.

Uzorak koji je upotrijebljen za empirijski dio doktorske disertacije kreiran je na način da su iz ukupnog broja franšiznih sistema koji posluju u Hrvatskoj izdvojeni franšizni sistemi koji su primatelji na području Hrvatske i koji se ne šire korištenjem franšiznim poslovnim modelom nego otvaraju vlastite lokacije ili imaju samo jednu lokaciju u vlasništvu tvrtke. U tu skupinu spada većina franšiznih sistema (oko 65 franšiza) povezanih s modnom industrijom, a čiji su primatelji tvrtke: Sportina (oko 30 franšiza), Tekstilpromet-Lantea grupa (oko 20 franšiza) i Iris moda (14 franšiza). Nakon toga, iz uzorka su izdvojene franšize kreditnih kartica (MasterCard, Visa, American Express, Diners Club), rent-a-car agencija (Budget, Avis, Europcar, Hertz, Sixt) i autokuća (Aston Martin). Konačni uzorak za empirijsko istraživanje sastojao se od 72 tvrtke koje se koriste franšiznim poslovnim modelom ili propagiraju njegovo korištenje preko raznih medija (internet, promotivni leci) kao svoju metodu rasta i širenja poslovanja.

---

[138] CEPOR, Povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva u EU kroz izgradnju franšize – okrugli stol, 06. 12. 2011, izvješće za medije, http://www.cepor.hr/pressclipping.html (02. 04. 2012.)

Nakon kreiranja uzorka za empirijski dio doktorske disertacije, kreirana su e-mail pozivna pisma za sudjelovanje u istraživanju o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj (Prilog 2) koja su poslana na adrese vlasnika, odnosno osoba za kontakt zaduženih za franšizno poslovanje u tvrtkama. Pozivni e-mail poslan je preko internetskog alata za provođenje istraživanja Surveymonkey (www.surveymonkey.com). Taj se alat rabio i za provođenje anketiranja.

Podaci za empirijsko istraživanje ove disertacije prikupljeni su metodom anketiranja koja predstavlja najčešće primijenjenu tehniku prikupljanja podataka u društvenim istraživanjima, poglavito kad se radi o opisnim i uzročnim istraživanjima.[139] Nakon prvog vala prikupljenih upitnika, kontaktirani su davatelji franšize koji nisu ispunili upitnik pa su ti upitnici popunjavani pomoću CATI[140] metode.

Podaci za empirijsko istraživanje prikupljeni su od početka rujna do kraja listopada 2012. godine. U tom su razdoblju ispitana 33 davatelja franšize koja posluju u Hrvatskoj. Nakon prikupljanja podataka, oni su editirani i uneseni u SPSS[141] bazu, a potom je pomoću SPSS-a provedena statistička analiza prikupljenih podataka.

Osim upitnika, napravljena su i dva intervjua s poduzetnicima u Osijeku koji su uključeni u franšizno poslovanje. Prvi je intervju obavljen je s Darijem Perkunićem, suvlasnikom tvrtke Amicia, koja je davatelj franšize Surfer. Drugi je intervju obavljen s Ivicom Ivačićem, primateljem dviju franšiza - Redac-Dama toneri i I Quit smoking.

Treći dio empirijskog istraživanja obavljen je na internetskim stranicama poslovne društvene mreže LinkedIn. Na internetskoj stranici poslovne društvene mreže LinkedIn (www.linkedin.com), u grupama „IFA – International Franchise Association“ i „Franchise Networking“, čiji su članovi osobe uključene u franšizno poslovanje (davatelji franšize, primatelji franšize, konzultanti, osobe koje se bave educiranjem o franšiznom poslovnom modelu) postavljena su pitanja o odnosu inovativnosti i franšiznog poslovnog modela te o odnosu poduzetništva i franšiznog poslovnog modela. Tijekom razdoblja u kojemu je bilo

---

[139] Tkalec Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., (2010.), Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, MEP, Zagreb, str.103

[140] CATI – kratica za engl. computer-aided telephone interviewing – računalno potpomognuto telefonsko intervjuiranje

[141] SPSS – kratica za engl. Statistical Package for the Social Sciences – računalni program koji se koristi za kreiranje i provođenje anketa (IBM SPSS Data Collection), „rudarenje podataka“ (engl. data mining) (IBM SPSS Modeler), analizu teksta, statističku analizu te za suradnju i razvijanje (usluge serijskog i automatskog bodovanja) prema SPSS Overview, University of Texas at Austin, http://www.utexas.edu/its/products/spss/, (01. 10. 2012.)

moguće dati odgovor na pitanje o odnosu inovativnosti i franšiznog poslovnog modela, dobiveno je 17 odgovora, a na upit o odnosu poduzetništva i franšiznog poslovnog modela glasalo je 11 članova grupe i dobiven je jedan komentar.

6.3. STATISTIČKE PROCEDURE ZA ANALIZU PODATAKA

Prilikom provedbe istraživanja, prikupljeni podaci uneseni su u statistički paket SPSS pomoću kojega su provedene statističke procedure kao preduvjet za analizu podataka. Podaci su analizirani metodama parametrijske i neparametrijske statistike, s ciljem identifikacije funkcionalnog odnosa varijabli. U analizi je primijenjena deskriptivna statistika koja opisuje, upoznaje, uspoređuje i analizira masovne pojave na temelju prikaza i brojčane obrade poznatih podataka prema različitim statističkim obilježjima. Za prikaz rezultata koristilo se prikazima frekvencija i različitim parametrima srednjih vrijednosti kao što su aritmetička sredina, medijani i njima pripadajuće mjere raspršenja. Osim deskriptivne, univarijatne statističke obrade podataka, primijenjena je i bivarijatna analiza te multivarijatna statistička obrada podataka.

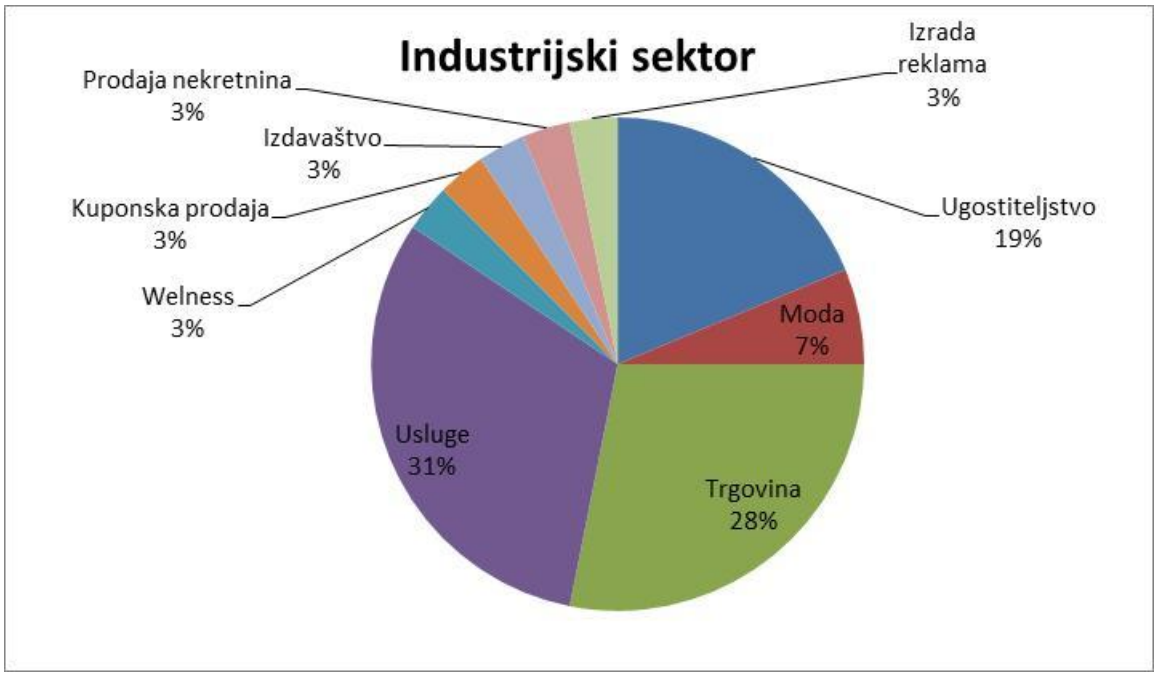
Kod bivarijatne statistike promatran je odnos i povezanost dviju varijabli, a za procedure koristilo se križanjima i korelacijama. Neparametrijski testovi upotrijebljeni su kod atributivnih obilježja ili kod numeričkih obilježja u slučaju malih uzoraka koji nemaju normalnu distribuciju. Tako se za testiranje razlika među varijablama nominalnog obilježja koristio $\chi 2$ testom, poznatim još i kao Pearsonov test. Za testiranje značajnosti razlika između aritmetičkih sredina iz više uzoraka, primijenjena je jednosmjerna (one-way) analiza varijance (ANOVA) za nezavisne i zavisne uzorke. Kao preduvjet za provođenje navedenih testova testirana je homogenost varijanci.

Od multivarijatnih metoda primijenjena je faktorska analiza kako bi se ispitale psihometrijske karakteristike upotrijebljenih ljestvica koje se sastoje od većeg broja pitanja. Temeljna logika faktorske analize jest tražiti objašnjenje povezanosti većeg broja pitanja preko nekog hipotetskog konstrukta. Drugim riječima, faktorskom analizom mjere se one pojave koje se sastoje od više oblika manifestacija.

6.4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISPITIVANJA

Od pozvana 72 davatelja franšize koji posluju u Hrvatskoj, empirijskom ispitivanju

odazvala su se 33 davatelja franšize koja su odgovorila na upitnik, pri čemu su 32 upitnika u cijelosti ispunjena, a jedan je djelomično ispunjen, odnosno na jedan dio pitanja nismo dobili odgovore. Stopa ispunjenih upitnika iznosi 45,83%, odnosno 44,44%.



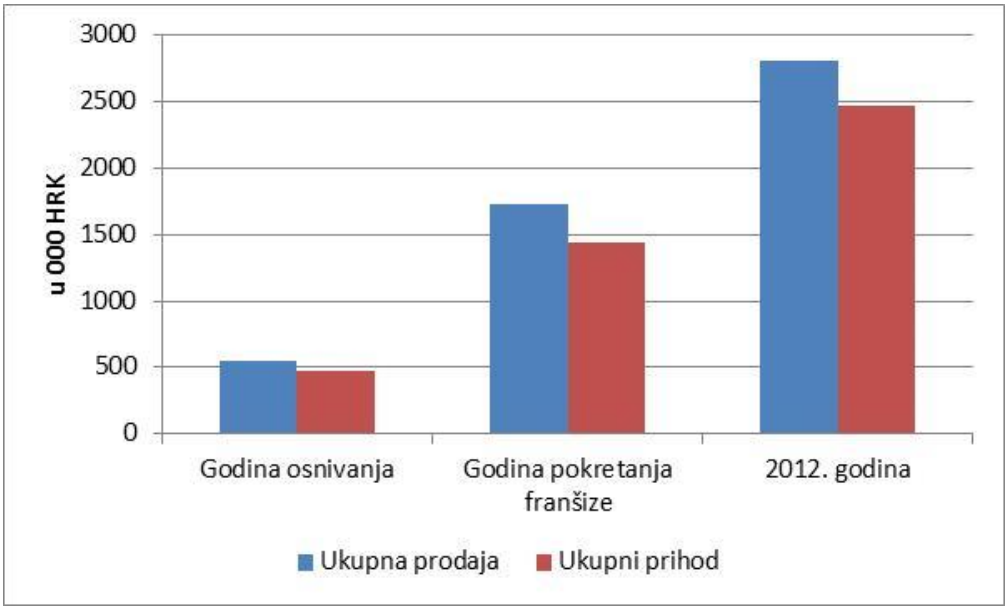
GRAF 8: STRUKTURA ISPITANIKA PREMA INDUSTRIJSKIM SEKTORIMA

Od davatelja koji su odgovorili na upitnik, najveći broj dolazi iz sektora davanja raznih usluga (31%), a slijede trgovina i ugostiteljstvo. Prva tri sektora čine 78% ukupnog broja ispitanika. Manji udio modnih franšiza, u usporedbi s udjelom modnih franšiza u ukupnom broju franšiza koje posluju u Hrvatskoj, rezultat je izuzimanja velikog broja franšiza iz uzorka koji je ispitivan. Vezano uz poziciju u tvrtki, više od polovine ispitanika (60,6%) su vlasnici, 36,4% su voditelji odjela franšize, a 21,2% su voditelji prodaje. Također, važno je naglasiti da u određenim slučajevima jedna osoba obavlja više funkcija (to je razlog što je zbroj odgovora veći od 100% - mogućnost višestrukih odgovora). Prosječna dob ispitanika je bila 39,5 godina, imali su prosječno 15,9 godina radnog staža, u tvrtki su bili prosječno zaposleni 7,65 godina, a na trenutačnoj poziciji prosječno su bili zaposleni 6,18 godina.

Kod pitanja o ključnim godinama za franšizno poslovanje, ispitanike smo pitali za podatke o broju vlastitih i franšiznih lokacija u godini osnivanja tvrtke, godini početka franšiznog poslovanja i u 2012. godini. Odgovori su pokazali kako je najstarija tvrtka osnovana 1946. godine, sljedeća 1988. godine, dok je većina tvrtki iz uzorka osnovana nakon 2000. godine (25 tvrtki). Tvrtke su u franšizno poslovanje krenule većinom (29 tvrtki) nakon 2000. godine, a prosječno im je trebalo 4,7 godina od osnivanja do pokretanja franšiznog modela,

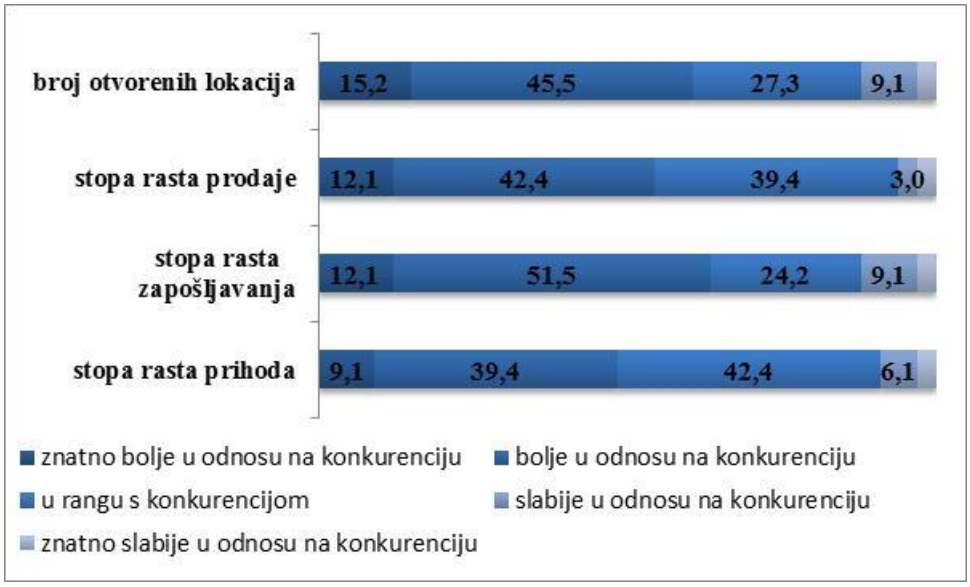
odnosno trebalo im je 3,38 godina, ako izuzmemo najstariju tvrtku u uzorku. U promatranom uzorku, broj vlastitih trgovina kretao se od 77, u godini osnivanja tvrtke, do 149 u 2012. godini, a broj franšiznih lokacija kretao se od 82, u godini osnivanja tvrtke, do 720 u 2012. godini.

U godini pokretanja poslovanja, tvrtke su prosječno imale 2,48 vlastitih i 2,83 franšizne lokacije, pri čemu je najveći broj vlastitih lokacija imao Kraš – 40 trgovina, a najveći broj franšiznih lokacija Peksnack-Fornetti – 50 franšiza. U godini početka korištenja franšiznim poslovanjem, tvrtke su prosječno imale 2,81 vlastitu i 4,73 franšizne lokacije, pri čemu je najveći broj vlastitih lokacija imao Kraš – 21 lokaciju, a najveći broj franšiznih Peksnack-Fornetti – 50. U 2012. godini tvrtke imaju prosječno 4,77 vlastitih lokacija i 23,80 franšiznih lokacija, pri čemu najveći broj vlastitih lokacija ima Amadeus – 50 trgovina, a najveći broj franšiznih lokacija ima Peksnack-Fornetti – 450.



GRAF 9: KRETANJE PRODAJE I PRIHODA

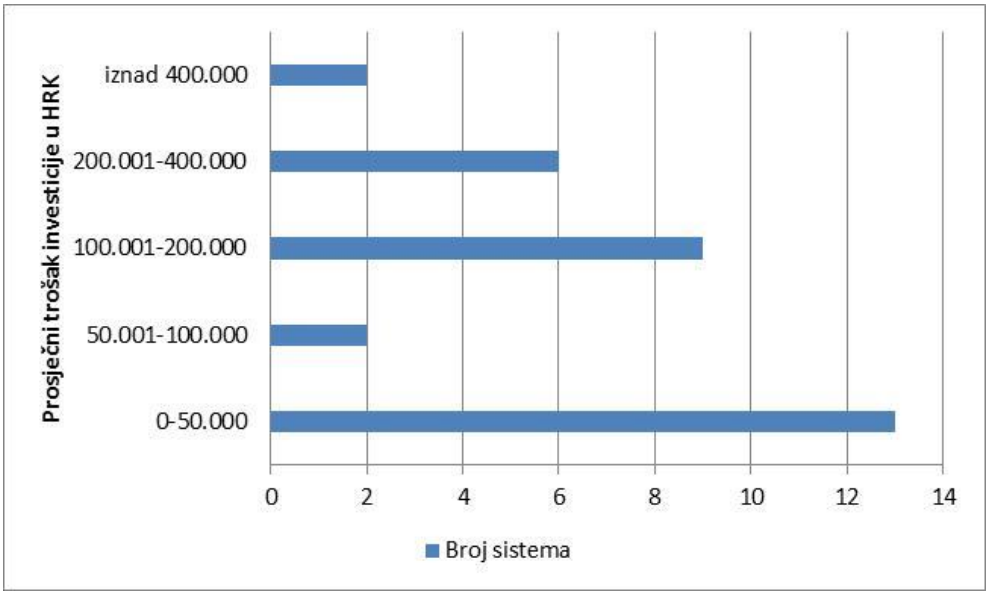
Na pitanje o ostvarenoj prodaji i ostvarenim prihodima odgovorilo je 16 ispitanika (50%). Podaci o ukupno ostvarenoj prodaji i ukupno ostvarenom prihodu unutar uzorka pokazuju porast u ostvarenoj prodaji i ostvarenom prihodu u obje ključne godine za franšizno poslovanje. Ostvareni porast između početka franšiznog poslovanja i 2012. godine iznosi gotovo 50%.



GRAF 10: OCJENA KARAKTERISTIKA NAKON POKRETANJA FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

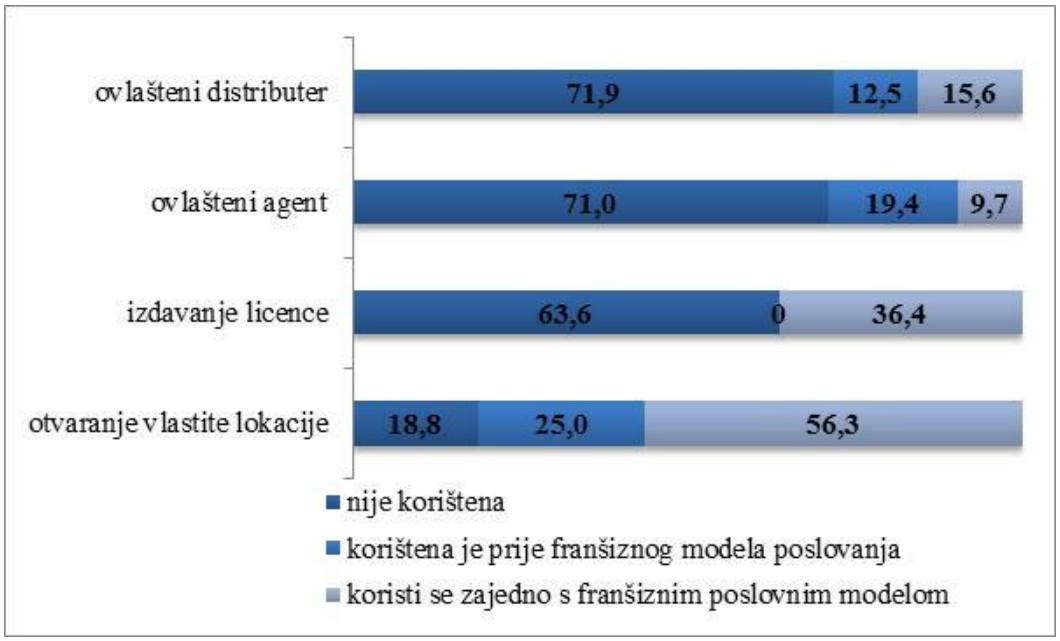
Na pitanje o mišljenju o položaju u usporedbi s konkurencijom nakon početka korištenja franšiznim poslovnim modelom, 94% ispitanika smatra da je stopa prodaje u rangu i bolja u usporedbi s konkurencijom, 88% ispitanika smatra da je broj otvorenih lokacija njihova franšiznog sistema u rangu i veći u usporedbi s konkurencijom, 90% ispitanika smatra da je stopa rasta prihoda u rangu ili bolja u usporedbi s konkurencijom te 88% ispitanika smatra da je stopa rasta zapošljavanja u njihovom franšiznom sistemu u rangu ili bolja u usporedbi s konkurencijom.

Prosječna udaljenost najbliže franšizne lokacije od sjedišta tvrtke je 62,21 km, prosječna udaljenost najdalje franšizne lokacije iznosi 687,94 km, a prosječna udaljenost franšizne lokacije iznosi 198,67 km. Prema odgovorima ispitanika, najdalja franšizna lokacija je 10.300 km udaljena od ureda davatelja franšize. Najveći broj ispitanika svoje franšizne lokacije ima u Hrvatskoj (24 ispitanika), slijede Bosna i Hercegovina (7), Slovenija (6), Srbija (5) i tako dalje. Većina se ispitanika i dalje želi širiti u inozemstvo sa svojim franšiznim sistemom. Najpoželjnije države su zemlje u okruženju (Bosna i Hercegovina, Slovenija, Srbija, Crna Gora) te zemlje Europske unije.



GRAF 11: PROSJEČNI TROŠAK UKUPNE INVESTICIJE U HRK

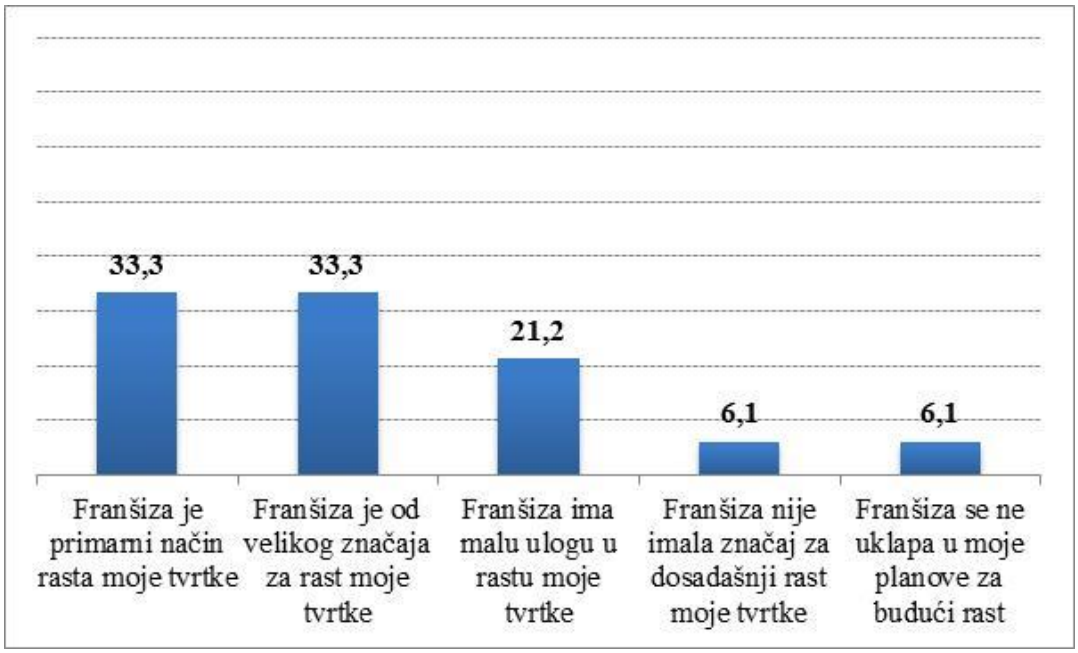
Prosječni trošak ukupne investicije za najveći broj franšiznih sistema (40,62%) nalazi se u razredu od 0 do 50.000,00 HRK, sljedeći najveći razred je od 100.001,00 do 200.000,00 HRK prosječnog troška ukupne investicije s 28,12% .



GRAF 12: OCJENA KORIŠTENJA METODOM RASTA

Otvaranje vlastite lokacije (56,3%) pokazalo se kao najviše korištena metoda zajedno s franšiznim poslovnim modelom. Najmanje korištene metode su ovlašteni distributer (71,9%) i

ovlašteni agent (71,0%). Gotovo svi ispitanici koristili su se ili se još uvijek koriste i nekim drugim oblikom metode rasta osim franšiznim poslovnim modelom.



GRAF 13: VAŽNOST FRANŠIZE ZA RAST TVRTKE

Dvije trećine ispitanika smatra da franšizni poslovni model ima ili veliki značaj za rast tvrtke (33,33%) ili je primarni način rasta tvrtke (33,33%). Suprotno tome, 6,1% ispitanika izjavilo je kako se franšizni poslovni model više ne uklapa u planove rasta i razvoja tvrtke, a 6,1% ispitanika reklo je kako franšizni poslovni model nije imao značaja za dosadašnji rast i razvoj poslovanja tvrtke.

Ispitanici većinom (60,6%) naplaćuju ulaznu (franšiznu) pristojbu koja se najčešće kreće u iznosu do 5.000,00 eura (45% svih koji naplaćuju ulaznu pristojbu). Nešto više od polovine ispitanika ne naplaćuje rojalti (51,5%). Za ostatak koji ga naplaćuje (48,5%), u najvećem broju rojalti iznosi 2 – 5% (56,3%), zatim 5,01 - 10% (18,8%) te više od 10% (12,5%) i 0 - 1% (12,5%). Veći broj davatelja franšize (65,6%) ne naplaćuje marketinšku pristojbu u svom franšiznom sistemu, a ako je naplaćuje, ona se najčešće kreće u iznosu od 2,01% do 5,00% ostvarene bruto prodaje u određenom vremenskom razdoblju. Dio ispitanika (25%) naplaćuje i druge pristojbe u svom franšiznom sistemu, a među njima su: korištenje imenom brenda, kartica za obavljanje djelatnosti, „kasa uzajamne pomoći“, tehnološka naknada i tako dalje.

Najveći broj davatelja (86,9%) organizira katkad ili često edukaciju za primatelja

franšize, a rjeđe (80%) se organiziraju edukacije za voditelja franšizne lokacije ako franšizni sistem dopušta da primatelj franšize ne mora nužno i raditi u svojoj lokaciji. Davatelji franšize u većini slučajeva (78,1%) organiziraju i edukaciju za zaposlene primatelja franšize.

TABLICA 24: NAČINI I UČESTALOST KONTROLE U FRANŠIZNIM SISTEMIMA

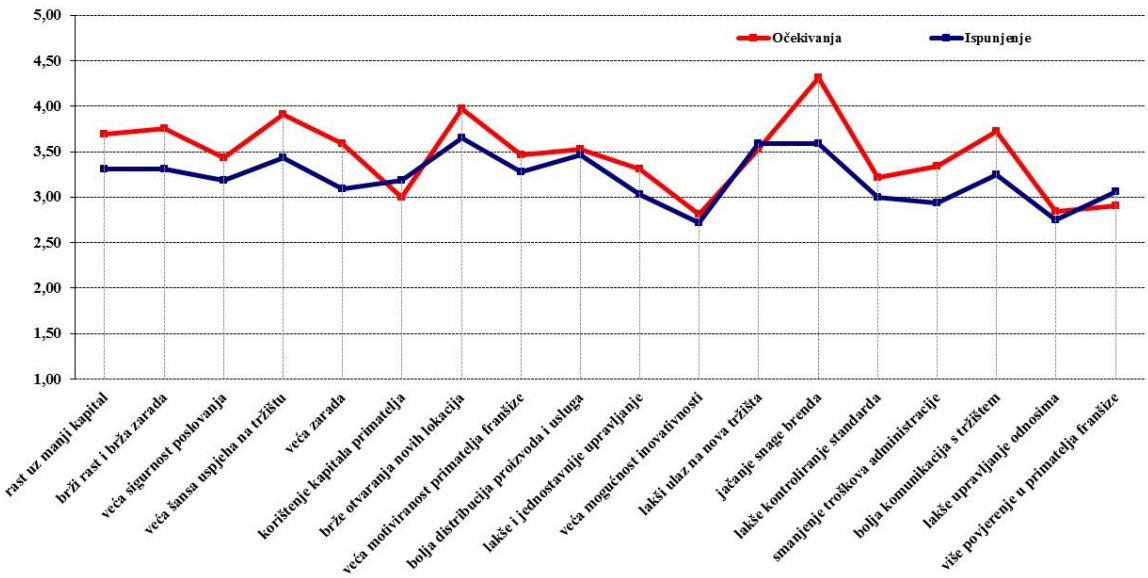
	Nikada	Manje od jednom godišnje	Jednom godišnje	Jednom u šest mjeseci	Jednom u tri mjeseca	Svaki mjesec ili češće
Osobni posjeti primateljima franšize	3,1% (1)	3,1% (1)	25,0% (8)	18,8% (6)	18,8% (6)	**31,3% (10)**
Kontrola posjetima tajnih kupaca	**43,8% (14)**	18,8% (6)	6,3% (2)	6,3% (2)	15,6% (5)	9,4% (3)
Kontrola preko računala	28,1% (9)	6,3% (2)	9,4% (3)	9,4% (3)	15,6% (5)	**31,3% (10)**

Svi ispitanici provode kontrolu poslovanja i pridržavanja standarda u svojim franšiznim sistemima korištenjem raznim oblicima kontrole primatelja franšize u različitim razdobljima tijekom poslovne godine.

Na pitanje o očekivanjima, prosječna vrijednost odgovora kretala se od 2,81 (umjerena očekivanja) do 4,31 (velika očekivanja). Najveća očekivanja koja su davatelji franšize imali prije pokretanja franšiznog poslovnog modela odnosila su se na jačanje snage brenda (4,31), mogućnost bržeg otvaranja novih lokacija (3,97), na veću šansu za postizanje uspjeha na tržištu (3,91) te na mogućnost bržeg rasta poslovanja i brže zarade (3,75). Najmanja su očekivanja bila od veće mogućnosti korištenja inovacijama u poslovanju (2,81), lakšeg upravljanja međuljudskim odnosima (2,84) i većeg povjerenja u poslovanje primatelja franšize u usporedbi sa zaposlenicima vlastite tvrtke (2,91).

Na pitanje o ostvarenju očekivanja koje su davatelji franšize imali, prosječna vrijednost odgovora kretala se od 2,72 (umjereno ispunjena očekivanja) do 3,66 (očekivanje ispunjeno u velikoj mjeri). Najviše ispunjena očekivanja bila su za mogućnost bržeg otvaranja lokacija (3,66), lakši ulazak na nova tržišta (3,59), jačanje snage brenda (3,59) te bolju distribuciju proizvoda i usluga na tržištu (3,44). Najmanje ispunjena očekivanja davatelja franšize bila su

za veću mogućnost inovativnosti u poslovanju (2,72), lakše upravljanje međuljudskim odnosima (2,75) i smanjenje troškova administracije (2,72).



GRAF 14: KRETANJE OČEKIVANJA I ISPUNJENJA OČEKIVANJA DAVATELJA

Graf 14 prikazuje kako su davatelji imali „realno viša očekivanja“ za većinu praćenih parametara. Najveća razlika između očekivanja i ostvarenja je kod jačanja snage brenda, gdje su davatelji imali znatno veća očekivanja u usporedbi s njihovim ispunjenjem. Očekivanja koja je davatelj imao premašena su pri korištenju kapitalom primatelja franšize za rast franšiznog poslovnog modela, što je jedna od njegovih osnovnih karakteristika. Najmanja su očekivanja davatelji imali za veću mogućnost inoviranja koje je u cijelosti ispunjeno. Niska očekivanja za veću mogućnost inovativnosti u franšiznom poslovnom modelu potvrđena su u sljedećem pitanju, gdje su davatelji jasno ukazali da se smatraju glavnim nositeljima procesa inovativnosti u franšiznom poslovnom modelu.

TABLICA 25: NOSITELJ INOVATIVNOSTI U FRANŠIZNOM SISTEMU

	U potpunosti se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U potpunosti se slažem
Davatelj franšize nositelj je inovativnosti u franšiznom sistemu	0,0% (0)	6.3% (2)	3,1% (1)	9,4% (3)	**81,3% (26)**
Davatelj franšize treba poticati inovativnost u franšiznom sistemu	3,1% (1)	0,0% (0)	6.3% (2)	12,5% (4)	**78,1% (25)**
Primatelj franšize nositelj je inovativnosti u franšiznom sistemu	18,8% (6)	**40,6% (13)**	21,9% (7)	18,8% (6)	0,0% (0)
Primatelj franšize treba poticati inovativnost u franšiznom sistemu	12,5% (4)	18,8% (6)	6.3% (2)	**62,5% (20)**	0,0% (0)

Na pitanje o nositeljima inovativnosti, najveći broj ispitanika odgovorio je da nositelj inovativnosti i partner koji treba poticati inovativnost u franšiznom sistemu treba biti davatelj franšize, dok druga strana, primatelj franšize, prema mišljenju ispitanika, ima znatno manji utjecaj na inovacije u franšiznom sistemu. Mišljenje da je davatelj franšize glavni nositelj inovacija u franšiznom sistemu, potvrdio je i odgovor davatelja franšize koji ističe da *„davatelj treba biti glavni nositelj inovacija i poticati inovacije.*“ Odgovor s LinkedIna ukazuje da u procesu inovativnosti u franšiznom sistemu veliku ulogu ipak ima i primatelj: “*Inovativnost je proces koji se sastoji od tri dijela. Prvo neki primatelji franšize inoviraju poboljšanje i s odobrenjem davatelja franšize podijele ga sa svima u franšiznom sistemu. Druga mogućnost je da primatelj franšize identificira potrebu i traži od davatelja da pronađe rješenje. Treća mogućnost je da davatelj franšize identificira tehnologiju ili sistem koji će poboljšati performansu cijelog sistema i razvija ju uz pomoć primatelja kako bi je testirao i potom ugradio u cijeli franšizni sistem.”*

TABLICA 26: UČESTALOST INOVIRANJA U FRANŠIZNIM SISTEMIMA

	Nikada	Manje od jednom godišnje	Jednom godišnje	Jednom u šest mjeseci	Jednom u tri mjeseca	Svaki mjesec ili češće
Koliko često uvodite inovacije u svoj franšizni poslovni model	6,3% (2)	12,5% (4)	**34,4% (11)**	21,9% (7)	12,5% (4)	12,5% (4)
Koliko često uvodite nove proizvode u svoj franšizni poslovni model	9,4% (3)	18,8% (6)	**31,3% (10)**	21,9% (7)	12,5% (4)	6,3% (2)
Koliko često uvodite nove usluge u svoj franšizni poslovni model	6,3% (2)	37,5% (12)	21,9% (7)	15,6% (5)	12,5% (4)	6,3% (2)

Drugi odgovor na LinkedInu navodi da je „*svrha davatelja franšize da osigura primatelju franšize inovacije u franšiznom sistemu. U mom franšiznom sistemu, davatelj surađuje sa savjetodavnim vijećem koje daje preporuke onoga što bi primatelji htjeli dobiti*.", a mišljenje primatelja franšize je da „*primatelj franšize radi na inovacijama sistema koje se tiču pakiranja, dok davatelj to nije pratio.*"

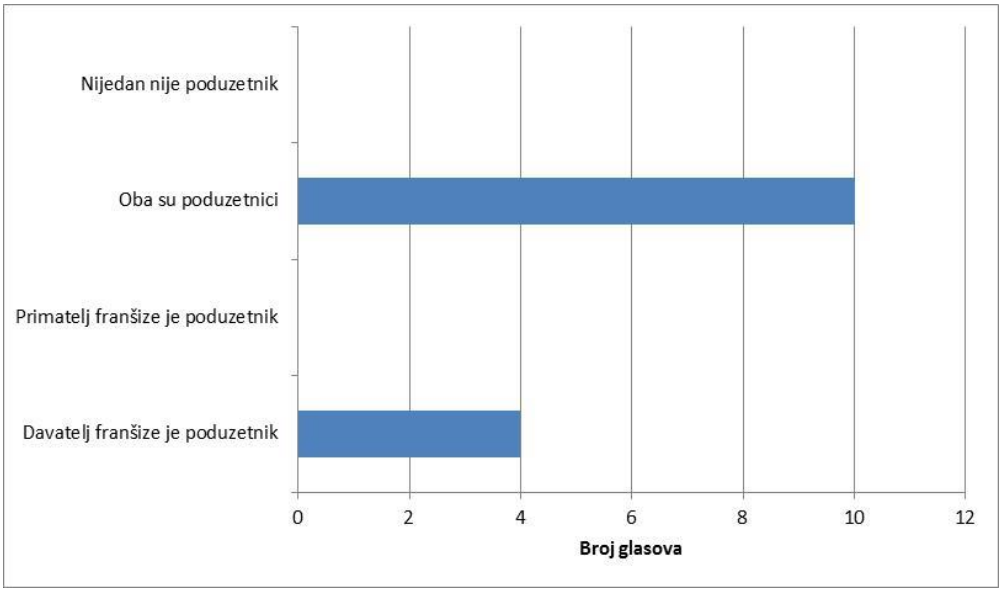
TABLICA 27: INOVATIVNOST I PRIMATELJI FRANŠIZE

	Nikada	U rijetkim slučajevima	Ponekad	Gotovo uvijek	Uvijek
Potičete li primatelje franšize na inovativnost u Vašem sistemu	6,3% (2)	15,5% (5)	**40,6% (13)**	28,1% (9)	9,4% (3)
Inovativnost primatelja se implemetira u cijelom sistemu	0,0% (0)	18,8% (6)	**43,8% (14)**	31,3% (10)	6,3% (2)

Za odnos između inovativnosti i davatelja franšize, davatelj franšize izjavio je kako je *„bitna komunikacija između primatelja i davatelja. Primatelj franšize je osjetio nešto što nedostaje, a to davatelj iz različitih razloga nije osjetio jer možda nema direktne informacije s tržišta. Oni su moji partneri i minimalno na tjednoj razini moram komunicirati s njima, odnosno jednom mjesečno ih moram vidjeti i to je proces koji može dovesti do inovativnosti unutar franšiznog sistema. Recite mi što vas tišti na vašem području, a ja ću to pretočiti u inovativnost“*, dok primatelj smatra da „*inovacije utječu na poslovanje cijelog franšiznog sistema i stoga ih je potrebno poticati s obje strane u franšiznom odnosu. U našem franšiznom sistemu davatelj nije nudio inovativnost i nije ju poticao, i to je donijelo probleme s kojima se trenutačno suočavamo u sistemu*.“ Odgovor na LinkedInu je sumirao odnos inovativnosti u franšiznom sistemu navodeći da „*nositelji inovacija moraju biti oba sudionika u franšiznom poslu. Ono što uspijeva na korporativnoj razini, ne uspijeva uvijek na terenu, a ono što uspijeva na terenu, ne uspijeva uvijek na korporativnoj razini. Inovativnost se mora provoditi u paru*“.

TABLICA 28: FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I PODUZETNIŠTVO – UPITNIK

Davatelj franšize	15,6% (5)
Primatelj franšize	0,0% (0)
I davatelj i primatelj franšize	**84,4% (27)**
Nijedan	0,0% (0)



GRAF 15: PODUZETNICI U FRANŠIZNOM POSLOVNOM MODELU – LINKEDIN

Na pitanje o franšiznom poslovnom odnosu, 84,4% ispitanika smatra da su oba sudionika u franšiznom poslovnom modelu, i davatelj i primatelj franšize, poduzetnici, a samo 15,6% smatra da je samo davatelj franšize poduzetnik. Odgovor na pitanje: „Tko je poduzetnik u franšiznom poslovnom odnosu?“, postavljeno na LinkedInu, dalo je slične rezultate: 71% ispitanika smatra da su i primatelj i davatelj franšize poduzetnici, a 29% smatra da je samo davatelj franšize poduzetnik. Na to pitanje davatelj franšize izjavljuje „*da su i primatelji i davatelji franšize poduzetnici. Primatelj franšize traži rješenje u svom životu jer ne znamo svi sve raditi. Tu želju za poslovanjem najlakše je ostvariti koristeći se franšiznim poslovnim modelom. Uzima se od nekoga tko zna. Primatelj također mora biti spreman na veliki rad, mora upravljati svojim poslovanjem, svojim zaposlenicima. Stoga mogu reći da su poduzetnici kao i davatelji franšize.“* Tijekom provedenog intervjua na pitanje o odnosu franšiznog poslovnog modela i poduzetništva, primatelj franšize je izjavio: „*Za franšizno poslovanje smatram da je najbolji način poslovanja kojim se poduzetnik može baviti ako nema neku svoju ideju koji bi pretvorio u poslovni pothvat*.“ Oba mišljenja zastupaju tezu da su i primatelj i davatelj franšize poduzetnici.

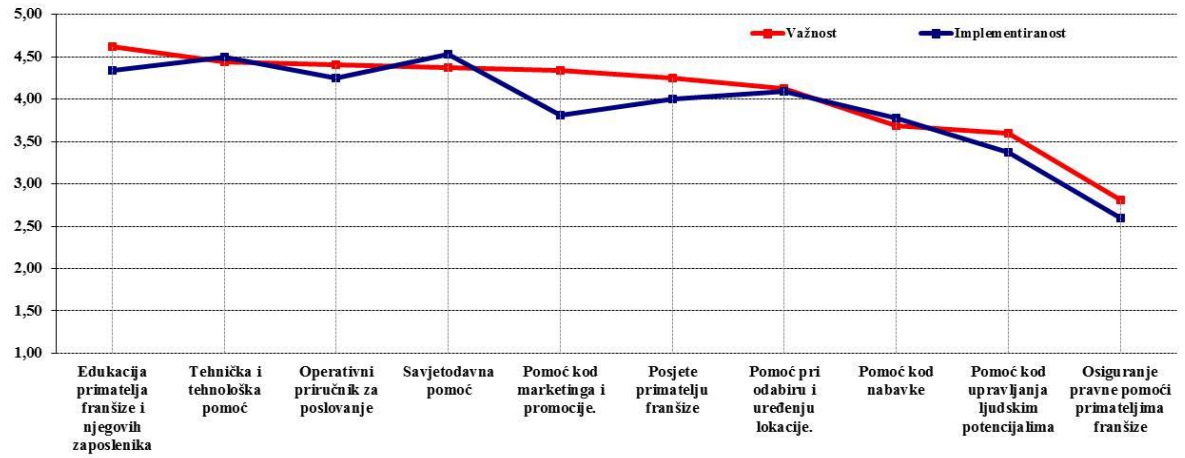
TABLICA 29: IMPLEMENTIRANOST POTPORE U FRANŠIZI

	Nikada	Rijetko	Povremeno	Često	Redovito
Pomoć u marketingu i promociji	3,1% (1)	3,1% (1)	**34,4% (11)**	28,1% (9)	31,3% (10)
Tehnička i tehnološka pomoć	0,0% (0)	3,1% (1)	6,3% (2)	28,1% (9)	**62,5% (20)**
Operativni priručnik za poslovanje	3,1% (1)	12,5% (4)	6,3% (2)	12,5% (4)	**65,6% (21)**
Edukacija primatelja franšize i njegovih zaposlenika	0,0% (0)	0,0% (0)	21,9% (7)	21,9% (7)	**56,3% (18)**
Posjeti primatelju franšize	0,0% (0)	9,4% (3)	28,1% (9)	15,6% (6)	**46,9% (15)**
Savjetodavna pomoć	0,0% (0)	0,0% (0)	12,5% (4)	21,9% (7)	**65,6% (21)**
Pomoć pri odabiru i uređenju lokacije	3,1% (1)	6,3% (2)	25,0% (8)	9,4% (3)	**56,3% (18)**
Pomoć u upravljanju ljudskim potencijalima	6,3% (2)	21,9% (7)	**25,0% (8)**	21,9% (7)	**25,0% (8)**
Pomoć pri nabavi	3,1% (1)	15,6% (6)	25,0% (8)	12,5% (4)	**43,8% (14)**
Osiguranje pravne pomoći primateljima franšize	**31,3% (10)**	25,0% (8)	15,6% (6)	9,4% (3)	18,8% (6)

TABLICA 30: VAŽNOST POMOĆI FRANŠIZNOM SISTEMU

	Uopće nije važna	Djelomično je važna	Osrednje je važna	Važna je	Iznimno je važna
Pomoć u marketingu i promociji	0,0% (0)	3,1% (1)	6,3% (2)	43,8% (14)	**46,9% (15)**
Tehnička i tehnološka pomoć	0,0% (0)	0,0% (0)	9,4% (3)	37,5% (12)	**53,1% (17)**
Operativni priručnik za poslovanje	3,1% (1)	0,0% (0)	9,4% (3)	28,1% (9)	59,4% (19)
Edukacija primatelja franšize i njegovih zaposlenika	0,0% (0)	0,0% (0)	3,1% (1)	31,3% (10)	**65,6% (21)**
Posjeti primatelju franšize	0,0% (0)	6,3% (2)	18,8% (6)	18,8% (6)	**56,3% (18)**
Savjetodavna pomoć	0,0% (0)	3,1% (1)	6,3% (2)	40,6% (13)	**50,0% (16)**
Pomoć pri odabiru i uređenju lokacije	0,0% (0)	0,0% (0)	34,3% (11)	18,8% (6)	**46,9% (15)**
Pomoć u upravljanju ljudskim potencijalima	3,1% (1)	15,6% (5)	21,9% (7)	**37,5% (12)**	21,9% (7)
Pomoć pri nabavi	3,1% (1)	12,5% (4)	18,8% (6)	**43,8% (14)**	21,9% (7)
Osiguranje pravne pomoći primateljima franšize	18,8% (6)	**31,3% (10)**	15,6% (5)	18,8% (6)	15,6% (5)

Ispitanici gotovo redovito imaju implementirane sljedeće vrste potpora i pomoći: tehničko-tehnološku i savjetodavnu pomoć, edukaciju svojih primatelja, pomoć pri odabiru lokacije, pomoć pri nabavi opreme i najvažniji dokument – operativni priručnik. Za ispitanike su najvažnije sljedeće vrste potpora i pomoći: edukacija primatelja franšize i njihovih zaposlenika, operativni priručnik za poslovanje, posjeti davatelja franšize svojim primateljima te tehničko-tehnološka pomoć.



GRAF 16: VAŽNOST I IMPLEMENTACIJA POMOĆI I POTPORA

S obzirom na to da je pitanje postavljeno davateljima franšize, teško je bilo očekivati objektivnu ocjenu pružanja potpore primateljima franšize. Davatelji imaju nisku razinu samokritičnosti jer su prema podacima potpuno ispunili očekivanja i prema svojem mišljenju implementirali su sve vrste pomoći i potpora svojim primateljima franšize, imajući u vidu važnost. Jedino u čemu su davatelji franšize podbacili je implementacija pomoći u marketingu i promociji, gdje je primjetan velik jaz. U budućim istraživanjima franšiznog poslovnog modela to bi se pitanje trebalo postaviti primateljima franšize kako bismo vidjeli što oni misle o važnosti i implementaciji pomoći i potpora u franšiznim sistemima, odnosno kako bi izmjerili razinu socijalne poželjnosti davatelja.

Ispitanici smatraju da su za daljnje širenje korištenja franšiznim poslovnim modelom najveća ograničenja slabo razvijeno tržište, nedostupnost izvora financijskih resursa, to što banke ne razumiju franšizno poslovanje te nepostojanje državne potpore za pokretanje franšiznog poslovanja. Značajna ograničenja predstavlja i nepostojanje poduzetničke klime i pravne regulative te neprepoznavanje franšiznog poslovnog modela kao metode rasta i razvoja poslovanja. Ispitanici ne smatraju ograničenjima sljedeće: zastarjelu tehnologiju tvrtke, starost i veličinu tvrtke davatelja, snagu brenda tvrtke te neiskustvo davatelja franšize s franšiznim poslovanjem. Tvrtke najmanjim ograničenjima za daljnje širenje upotrebe franšiznog poslovnog modela smatraju interna ograničenja tvrtke (prosječna ocjena 2,47 – djelomično predstavlja ograničenje). Unutar internih ograničenja ističu se nedostatna financijska sredstva tvrtke (prosječna ocjena 3,47 – osrednje predstavlja ograničenje). Ekonomska ograničenja većoj upotrebi franšiznog poslovnog modela imaju prosječnu ocjenu 3,34 (osrednje predstavlja ograničenje), političko-pravna ograničenja 3,18 (osrednje predstavlja ograničenje), a socijalna

3,35 (osrednje predstavlja ograničenje).

Svaki od ispitanika mogao je iznijeti prednosti i nedostatke franšiznog poslovnog modela sa svoga stajališta. Među prednostima navedene su sljedeće:

- brže širenje, bolje poznavanje lokacije, smanjeni troškovi,
- dokazana poslovna praksa. Nužnost uspostave standarda da bi poslovni koncept zaživio kao franšiza, a standardi su nužni i za unapređenje rada i prevenciju kritičnih točaka,
- brži rast i otvaranje novih lokacija, zajednički rad s primateljima na širenju poslovanja,
- sigurniji start poslovanja, fokusiranje na bit poslovanja i brz rast,
- gotov, uhodan posao, smanjenje rizika pri početku poslovanja, poznati brend, uhodani poslovni sustavi i *know-how*.
- prijenos i razmjena znanja i iskustava, zajedničke reference.

Među nedostacima ispitanici navode sljedeće:

- kontrola rada primatelja franšize i nepostojanje pravne regulative u slučaju nepoštovanja ugovornih odredbi,
- veći rizik od devijacije poslovnih standarda. Stalno očekivanje primatelja da davatelj ima i osigura sva rješenja i prevenira sve poslovne rizike. Potrebni su organizacijski resursi,
- najveći je problem što naši ljudi ne razumiju i ne poznaju franšizno poslovanje. Skloni smo nekakvim inovacijama i promjenama koje nisu potrebne kod franšiznog poslovanja, a franšizno poslovanje to ne dopušta i to je najveći problem,
- u Hrvatskoj tržište nije educirano o tome što je franšiza i koje su njene prednosti. Neozbiljnost i površnost potencijalnih primatelja, čemu doprinosi i korupcijska klima u zemlji, ali i sporo i neučinkovito pravosuđe. Primatelj franšize ulazi u poslovanje s figom u džepu jer je do sada bila takva klima u poduzetništvu. Glavni je nedostatak kompletno prenošenje svih poslovnih tajni nekome tko ih može maksimalno iskoristiti u svoje svrhe, a pravna zaštita ne postoji, odnosno ona je spora i nedostižna,
- nedorađenost franšiznog poslovnog modela zbog neposvećenosti davatelja franšize, prevelika očekivanja primatelja franšize od davatelja, mogućnost krađe znanja i raskida ugovora primatelja franšize, slaba briga davatelja o unapređenju konkurentnosti franšiznog poslovnog modela,.
- kontrola pridržavanja procedura kupaca franšize.

Na kraju upitnika sudionici ispitivanja zamoljeni su da daju svoje prognoze o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj u sljedećih 10 godina. Dobiveni su, između ostalih, sljedeći

odgovori:

- sve veći rast, pojava novih brendova i tehnologija (kopije stranih franšiznih sistema i jeftinije varijante stranih franšiznih sistema),
- velika ekspanzija jakih svjetskih franšiza trgovačkih i uslužnih koncepata,
- franšizno poslovanje u Hrvatskoj je u začecima i mislim da će u idućih 10 godina doživjeti značajan porast,
- svakako je to sektor poslovanja koji će se razvijati u idućih 10 godina od potpora institucija, uvrštavanja u kolegije fakulteta pa do lobiranja za nekakvu regulativu i registar,
- ulaskom u EU vjerojatno će doći do bolje pravne regulacije i veće dostupnosti bankarskog kapitala te širenja i razvoja te vrste poslovnog modela, posebice kao opcije samozapošljavanja.
- franšiza je jedan od najboljih lijekova protiv nezaposlenosti i recesije pa očekujemo rast,
- kako za davatelje, tako i za primatelje mislim da su prognoze dobre jer to je tržište i takav način poslovanja kod nas još u začecima, što otvara puno mogućnosti za širenje.

6.5. TESTIRANJE HIPOTEZA

U ovom istraživanju postavljene su tri temeljne hipoteze koje ćemo u nastavku poglavlja testirati.

GLAVNA HIPOTEZA: Franšizno poslovanje u znatnijoj mjeri utječe na razvijanje i osnaživanje poduzetničkih kapaciteta na mikro, mezzo i makrorazini. Poduzetnici davatelji franšize koriste se franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta kojom rast ostvaruju brže i uz manje rizike ili investicije.

Glavnu hipotezu smo testirali u pitanjima 5, 10, 11, 18, 19, 20, 27 i 28 upitnika (Prilog 3) u kojima smo ispitanike pitali o metodama rasta kojima su se koristili ili se koriste, o značaju franšiznog poslovnog modela za rast tvrtke, o očekivanjima i ispunjenju očekivanja nakon pokretanja franšiznog poslovnog modela, o inovativnosti u franšiznom sistemu te o

prednostima i nedostacima franšiznog poslovanja. Pomoću ANOVA[142] analize promatrana su ostvarenja očekivanja upotrebe franšiznog poslovnog modela koja je davatelj franšize imao prije pokretanja franšize.

TABLICA 31: OSTVARENJE OČEKIVANJA OD FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA - ANOVA

Ocjena očekivanja: bolja distribucija proizvoda i usluga na tržištu					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	**Sig.**
Between Groups	12,535	4	3,134	5,483	**,002**
Within Groups	15,433	27	,572		
Total	27,969	31			
Ocjena očekivanja: mogućnost bržeg otvaranja novih lokacija					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	**Sig.**
Between Groups	9,169	4	2,292	2,839	**,044**
Within Groups	21,800	27	,807		
Total	30,969	31			
Ocjena očekivanja: veća sigurnost poslovanja					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	**Sig.**
Between Groups	10,106	4	2,526	3,839	**,014**
Within Groups	17,769	27	,658		
Total	27,875	31			
Ocjena očekivanja: veća mogućnost inovativnosti u poslovanju					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	**Sig.**
Between Groups	9,516	3	3,172	3,802	**,021**
Within Groups	23,359	28	,834		
Total	32,875	31			

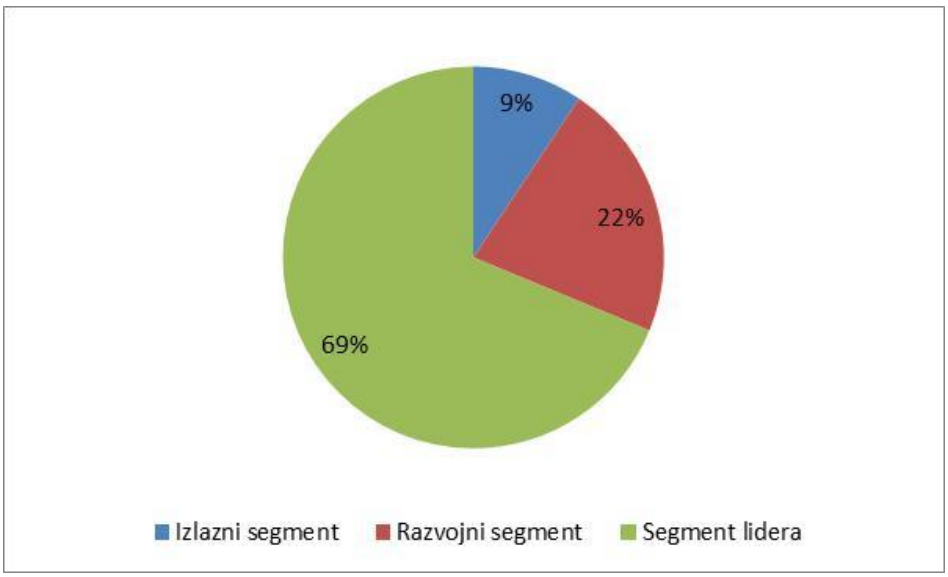
[142] ANOVA – kratica za Anylisis of Variance – analize varijance. Računski postupak pomoću kojega se ispituju podaci određenoga pokusa procjenom otklona pojedinih srednjih vrijednosti od prosječne vrijednosti uzoraka uzetih iz nekog osnovnog skupa.

Rezultati ostvarenih očekivanja statistički su značajno različiti u usporedbi s početnim očekivanjima te stoga možemo reći da je poduzetnik, davatelj franšize, koristeći se franšiznim poslovnim modelom, ostvario bolju distribuciju proizvoda i usluga, brži rast te manji rizik, odnosno veću sigurnost poslovanja.

Za testiranje glavne hipoteze napravljena je i segmentacija uzorka na temelju samoprocjene ispitanika o značaju franšiznog poslovnog modela za rast i razvoj tvrtke. Segmentacija uzorka testirana je hi-kvadrat testom koji je potvrdio internu homogenost, a međusobnu heterogenost segmenata na sljedećim područjima: stopa rasta prodaje (p=0,004), broj otvorenih lokacija (p=0,026), stopa rasta prihoda (p=0,039), stopa rasta zapošljavanja (p=0,016). Time je statistički dokazana razlika između tri predložena segmenta ispitanika, potvrđeni njihovi profili te utjecaj franšiznog poslovnog modela na rast i razvoj tvrtke.

Ispitanike smo podijelili u tri segmenta kako bismo ih profilirali i objasnili utjecaj franšiznog poslovnog modela kao metode rasta:

- izlazni segment – franšizni poslovni model se ne uklapa u planove za rast, odnosno nije imao značaja za rast tvrtke,
- razvojni segment – franšizni poslovni model ima malu ulogu u rastu tvrtke,
- segment lidera – franšizni poslovni model ima velik značaj, odnosno primarna je metoda rasta tvrtke.



GRAF 17: SEGMENTI DAVATELJA FRANŠIZE

U cilju upravljanja segmentima davatelja franšize, napravljeno je profiliranje svakog

segmenta.

Izlazni segment (3 ispitanika) ostvaruje slabiju i znatno slabiju prodaju u usporedbi s konkurencijom (3 ispitanika), broj lokacija u rangu s konkurencijom (2 ispitanika), stopu rasta prihoda u rangu s konkurencijom (2 ispitanika), manju i znatno manju stopu zapošljavanja u usporedbi s konkurencijom (3 ispitanika) te ima ukupno 36 lokacija (5,04% svih lokacija uključenih u ispitivanje). Davatelji franšize u ovom segmentu vrlo rijetko organiziraju edukaciju i provode kontrolu nad poslovanjem svojih primatelja te su i njihova očekivanja od franšiznog poslovnog modela znatno manja nego u preostala dva segmenta.

Razvojni segment (7 ispitanika) ostvaruje prodaju u rangu s konkurencijom (5 ispitanika), ima veći broj otvorenih lokacija (6 ispitanika), stopu prihoda u rangu s konkurencijom (4 ispitanika), veću stopu zapošljavanja u usporedbi s konkurencijom (4 ispitanika) te ima ukupno 33 lokacije (4,62% svih lokacija uključenih u ispitivanje). Profil razvojnog segmenta obilježavaju umjerena očekivanja od franšiznog poslovnog modela te umjereno ostvarena očekivanja, što nam ukazuje da je davatelj opreznije krenuo u franšizni poslovni model. Upotreba franšiznog poslovnog modela rezultira rastom poslovanja i u ovom segmentu, no ne toliko prema rezultatima rasta, koliko prema njihovim opreznim i kritičkim očekivanjima od korištenja franšiznim modelom. Osim opreznijeg ulaska u franšizni poslovni model, na rezultate u ovom segmentu utjecali su interni elementi i elementi okoline. S obzirom na to da je veći dio članova segmenta pokrenuo svoje poslovanje tijekom godina ekonomske krize, to se odrazilo i na brzinu u primjeni i širenju franšiznog poslovnog modela, odnosno na oprezniji ulazak u franšizno poslovanje.

Segment lidera (22 ispitanika) ostvaruje bolju prodaju (16 ispitanika), imaju veći broj otvorenih lokacija (13 ispitanika), veću stopu rasta prihoda (14 ispitanika) te veću stopu zapošljavanja (16 ispitanika) u usporedbi s konkurencijom. Ispitanici iz ove grupe imaju otvorenih ukupno 645 lokacija (90,33% svih lokacija uključenih u ispitivanje). Prethodnim pokazateljima dajemo kredibilitet i vjerodostojnost samoprocjeni uspjeha rasta i razvoja primjenom franšiznog poslovnog modela. Većina ispitanika iz ovog segmenta nije se koristila nijednom drugom eksternom metodom rasta osim franšiznim poslovnim modelom. Davatelji franšize u ovom segmentu često organiziraju edukaciju, često provode kontrolu poslovanja svojih primatelja te imaju gotovo uvijek implementiranu pomoć i potporu svojim primateljima. Postavili su veća očekivanja od franšiznog poslovnog modela nego na preostala dva segmenta, a i ispunjenja očekivanja su im veća. Taj segment svojom upotrebom franšiznog poslovnog modela najviše utječe na razvoj poduzetničkog kapaciteta na makro i mezzorazini.

Na razvijanje poduzetničkih kapaciteta na mikrorazini tvrtke djeluju čestim

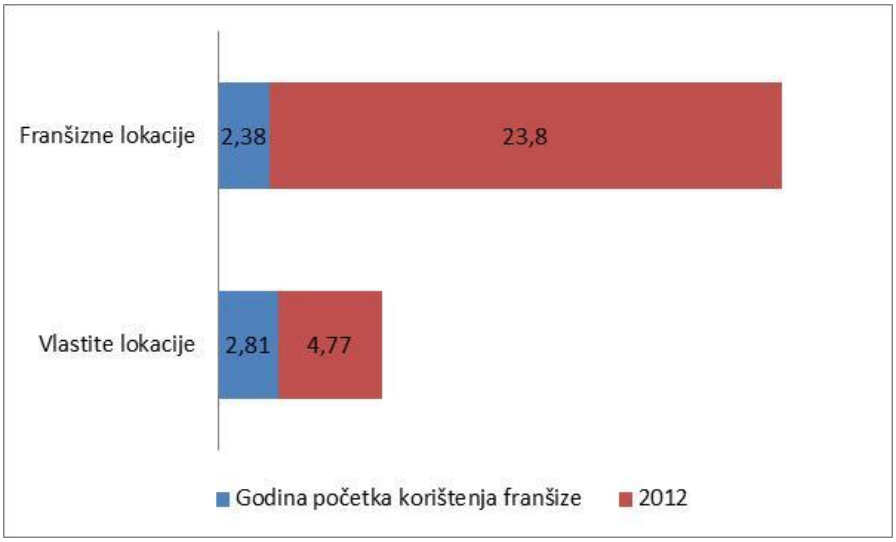
edukacijama primatelja (90,9%) i njihovih zaposlenika (72,7%) u cilju razvijanja potrebnih znanja i povećanja konkurentnosti primatelja. Povećanje poduzetničkog kapaciteta može dovesti do uočavanja poslovnih prilika i rezultirati inovacijama u poslovanju. Upravljanjem inovativnošću davatelji utječu na povećanje poduzetničkih aktivnosti unutar franšiznog sistema (franšizni poduzetnik). Osim toga, prema mišljenju većine ispitanika u empirijskom istraživanju (84,4%) i većini odgovora na LinkedInu (71%) obje su strane u franšiznom poslovanju poduzetnici te daljnji razvoj franšiznog poslovanja utječe i na razvoj poduzetničkog kapaciteta na svim razinama.

Većina komentara dobivenih iz empirijskog istraživanja naglašava prednosti franšiznog poslovnog modela kada je riječ o brzini rasta, otvaranju novih lokacije, sigurnijem poslovanju i manjim troškovima poslovanja.

Prema prethodno prikazanim podacima o statistički značajno različitom ostvarivanju očekivanja u usporedbi s početnim očekivanjima od korištenja franšiznim poslovnim modelom, moguće je potvrditi glavnu hipotezu da franšizno poslovanje u znatnoj mjeri utječe na razvijanje i osnaživanje poduzetničkih kapaciteta te da se poduzetnici davatelji franšize koriste franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta kojom rast ostvaruju brže i uz manje rizike ili investicije.

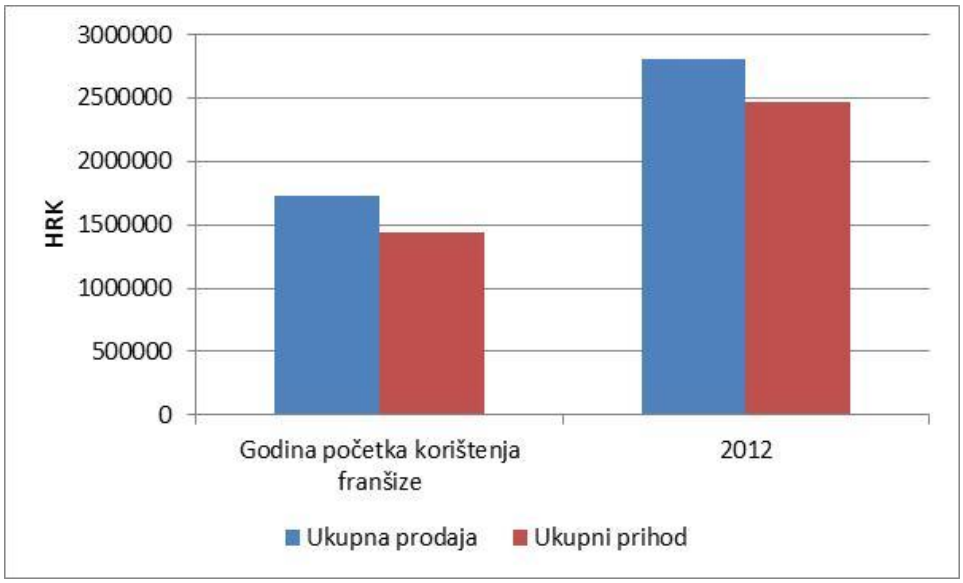
POMOĆNA HIPOTEZA 1 – Implementacija franšiznog poslovnog modela pozitivno je povezana s rastom zapošljavanja, geografskom disperzijom lokacija i financijskim rezultatom poduzetnika/poslovnog subjekta.

Testiranje pomoćne hipoteze 1 izvršili smo u pitanjima 4, 5 i 6 upitnika (Prilog 3) u kojima smo ispitanike pitali o kretanju broja lokacija, prihoda i prodaje u ključnim godinama za njihovu tvrtku. Postavljeno je pitanje o udaljenosti franšiznih lokacija od sjedišta tvrtke te o željama za širenje franšiznog poslovanja.



GRAF 18: KRETANJE BROJA LOKACIJA

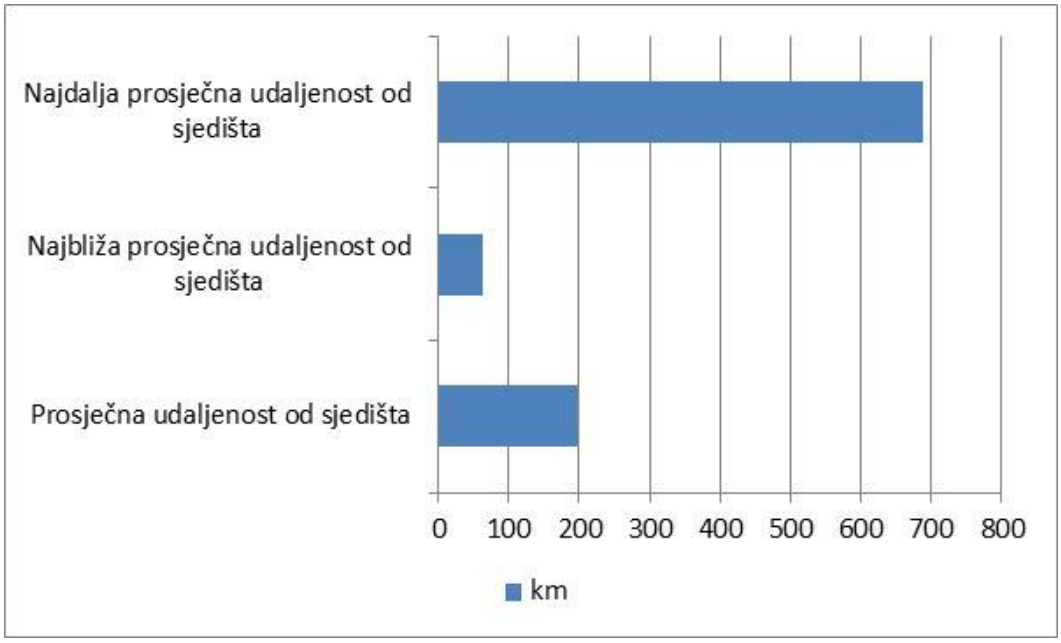
Praćenjem kretanja broja lokacije ispitanika, možemo primijetiti kako je prosječni broj vlastitih lokacija s 2,81 u godini pokretanja franšiznog sistema narastao na 4,77 u 2012. godini. Broj franšiznih lokacija narastao je s prosječnih 2,38 u godini pokretanja franšiznog sistema na 23,80 tijekom 2012. godine. Povećanje broja lokacije utjecalo je i na porast zaposlenih u franšiznim sistemima koji posluju u Hrvatskoj.



GRAF 19: PRODAJA I PRIHOD U FRANŠIZNOM SISTEMU

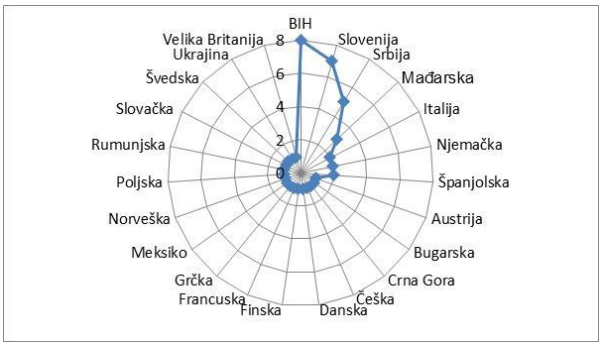
Polovina (16) ispitanika odgovorila je na pitanje o financijskim pokazateljima poslovanja u ključnim godinama za tvrtku. Uočljiv je porast u kretanju prosječno ostvarene

prodaje i prihoda u franšiznim sistemima tijekom ključnih godina.

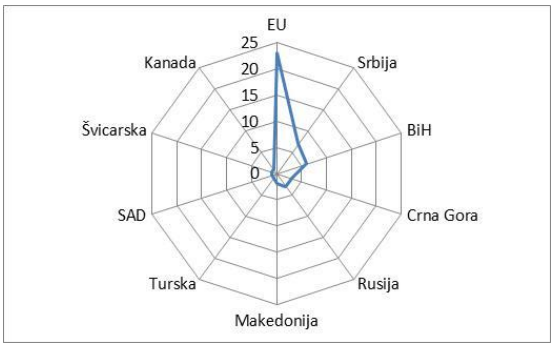


GRAF 20: PROSJEČNA UDALJENOST OD SJEDIŠTA TVRTKE

Istraživanje je ukazalo na velike prosječne udaljenosti najdaljih franšiznih lokacija od sjedišta tvrtke, pri čemu je potrebno istaknuti franšiznu lokaciju koja je udaljena 10.300 km od sjedišta tvrtke.



Tržišta na kojima su prisutni



Tržišta na koja se žele širiti

GRAF 21: GEOGRAFSKO ŠIRENJE PREMA DRŽAVAMA

Podaci pokazuju da su se ispitanici sa svojim franšizama nalaze u 23 zemlje svijeta, a žele širiti svoje poslovanje na područje Europske unije i devet drugih država, što također pokazuje geografsku disperziju lokacija.

Prema prethodno prikazanim podacima o kretanju prosječnog broja franšiznih lokacija (i indirektno broja zaposlenih), kretanju prosječno ostvarene prodaje i prihoda franšiznog sistema te prosječnim udaljenostima franšiznih lokacija, moguće je potvrditi pomoćnu hipotezu 1 da je implementacija franšiznog poslovnog modela pozitivno povezana s rastom zapošljavanja, geografskom disperzijom lokacija i financijskim rezultatom poduzetnika/poslovnog subjekta.

POMOĆNA HIPOTEZA 2 – Specifične interne karakteristike poslovnog subjekta te eksterne karakteristike okoline (posebice institucionalne i obrazovne potpore franšiznom poslovnom modelu) imaju specifičan utjecaj na učestalost, vrstu i performanse franšiznog poslovnog modela.

Interne karakteristike poslovnog subjekta i eksterne karakteristike okoline testirali smo u pitanju 26 upitnika (Prilog 3), gdje smo tražili od ispitanika da ocijene njihov utjecaj na daljnje širenje upotrebe franšiznog poslovnog modela. Interne karakteristike poslovnog subjekta, prema rezultatima istraživanja, djelomično predstavljaju ograničenje za korištenje franšiznim poslovnim modelom (prosječna ocjena 2,47) te bi se, prema njima, tvrtke trebale češće koristiti tim modelom. No, ograničenja koja se nalaze u okruženju mnogo su značajnija (prosječna ocjena 3,27) te utječu na veće korištenje franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta. Najveća ograničenja odnose se na financijska sredstva poslovnih subjekata te na financijske proizvode kojih trenutačno nema na tržištu. Osim nedostatnih financijskih proizvoda, na upotrebu franšiznog poslovnog modela utječe i nerazumijevanje financijskih institucija.

Velik utjecaj na upotrebu franšiznog poslovnog modela ima neprepoznavanje franšiznog poslovanja kao metode rasta, što onemogućava davateljima franšize nalaženje većeg broja primatelja, odnosno tvrtke koje imaju standardizirano poslovanje ne odlučuju se na pokretanje franšiznog poslovnog modela. Davatelji franšize ograničenja većoj upotrebi franšize vide u nepostojanju državne potpore toj metodi rasta te u nepostojanju potpornih institucija vezanih uz franšizno poslovanje. Ispitivanjem ograničenja pomoću hi-kvadrata nije uočena statistički značajna razlika između segmenata kada je riječ o najvažnijim ograničenjima primjene franšiznog poslovnog modela. To pokazuje da se svi segmenti suočavaju s istim ograničenjima pri upotrebi franšiznog poslovnog modela kao metode rasta, bez obzira na značaj koji franšizni poslovni model ima za njihovo poslovanje.

TABLICA 32: OGRANIČENJA KORIŠTENJU FRANŠIZNIM POSLOVNIM MODELOM - ANOVA

Ograničenje: nedostupnost izvora financijskih resursa					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	**Sig.**
Between Groups	27,944	11	2,540	8,314	**,008**
Within Groups	1,833	6	,306		
Total	29,778	17			
Ograničenje: banke ne razumiju filozofiju franšiznog poslovanja					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	**Sig.**
Between Groups	34,167	11	3,106	4,862	**,032**
Within Groups	3,833	6	,639		
Total	38,000	17			

Prema podacima, vidljivo je da ograničenja u obliku nedostupnosti izvora financijskih resursa i toga što banke ne razumiju filozofiju franšiznog poslovanja statistički značajno utječu na upotrebu franšiznog poslovnog modela..

Prema prethodno prikazanim podacima o ograničenjima veće primjene franšiznog poslovnog modela, moguće je potvrditi pomoćnu hipotezu 2 da interne karakteristike poslovnog subjekta te eksterne karakteristike imaju utjecaj na učestalost, vrstu i performanse franšiznog poslovnog modela.

Na osnovi rezultata testiranja hipoteza, u Poglavlju 7 dani su prijedlozi za daljnja istraživanja i aktivnosti.

6.6. OSVRT NA EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE I TESTIRANJE HIPOTEZA

Cilj provedenog empirijskog istraživanja, koje je sastavni dio rada, bio je dobivanje uvida u upotrebu franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj sa stajališta davatelja franšize. Kako bi se to postiglo, bilo je potrebno identificirati davatelje franšize u istraživačkom smislu ove doktorske disertacije. Prema listi franšiznih sistema koji posluju u Hrvatskoj, napravljen je uzorak davatelja franšize. Kreiranje liste davatelja franšize koji trenutačno posluju u Hrvatskoj također je značajan rezultat ovog istraživanja jer do sada takva lista nije postojala.

Radi dobivanja dubljeg znanja o franšiznom poslovnom modelu u Hrvatskoj, kreirane su hipoteze čija je valjanost testirana u istraživanju. Tri su glavna područja postavljenih hipoteza: utjecaj franšiznog poslovnog modela na poduzetnički kapacitet na mikro, mezzo i makrorazini, utjecaj franšiznog poslovnog modela na financijske rezultate poslovanja, rast zapošljavanja i geografsku raspršenost lokacija te identificiranje specifičnih čimbenika koji utječu na upotrebu franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj.

Kako bismo objasnili utjecaj franšiznog poslovnog modela na rast i poslovanje tvrtki, segmentirali smo uzorak na tri dijela. Hi-kvadrat testom potvrdili smo različitost između segmenata (heterogenost), a profiliranjem detektirali homogenost unutar svakog pojedinog segmenta.

Hipoteze i rezultati testiranja prikazani su u sljedećoj tablici.

TABLICA 33: REZULTATI TESTIRANJA HIPOTEZA

Hipoteze	Rezultat testiranja
Glavna hipoteza: franšizno poslovanje u značajnoj mjeri utječe na razvijanje i osnaživanje poduzetničkih kapaciteta na mikro, mezzo i makrorazini. Poduzetnici davatelji franšize koriste se franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta kojom rast ostvaruju brže i uz manje rizike ili investicije.	Hipoteza je potvrđena
Pomoćna hipoteza 1: implementacija franšiznog poslovnog modela pozitivno je povezana s rastom zapošljavanja, geografskom disperzijom lokacija i financijskim rezultatom poduzetnika/poslovnog subjekta.	Hipoteza je potvrđena
Pomoćna hipoteza 2: specifične interne karakteristike poslovnog subjekta te eksterne karakteristike okoline (posebice institucionalne i obrazovne potpore franšiznom poslovnom modelu) imaju specifičan utjecaj na učestalost, vrstu i performanse franšiznog poslovnog modela.	Hipoteza je potvrđena

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I SMJERNICE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA

7.1. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Osnovno je istraživačko pitanje u doktorskoj disertacija bilo **je li franšizni poslovni model bolja i sigurnija metoda rasta za poduzetnike te s kojim se ograničenjima (internim i eksternim) poduzetnici suočavaju pri odabiru franšiznog poslovnog modela kao metode rasta?**

Postavljene su sljedeće hipoteze:

- **Glavna hipoteza**: franšizno poslovanje u znatnijoj mjeri utječe na razvijanje i osnaživanje poduzetničkih kapaciteta na mikro, mezzo i makrorazini. Poduzetnici, davatelji franšize, koriste se franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta kojom rast ostvaruju brže i uz manje rizike ili investicije.
- **Pomoćna hipoteza 1**: implementacija franšiznog poslovnog modela pozitivno je povezana s rastom zapošljavanja, geografskom disperzijom lokacija i financijskim rezultatom poduzetnika/poslovnog subjekta.
- **Pomoćna hipoteza 2**: specifične interne karakteristike poslovnog subjekta te eksterne karakteristike okoline (posebice institucionalne i obrazovne potpore franšiznom poslovnom modelu) imaju specifičan utjecaj na učestalost, vrstu i performanse franšiznog poslovnog modela.

Provedeno istraživanje potvrdilo je postavljene hipoteze da franšizni poslovni model utječe na razvijanje i osnaživanje poduzetničkih kapaciteta na mikro, mezzo i makrorazini. Davatelji franšize, poduzetnici, koriste se franšiznim poslovnim modelom kako bi ostvarili brži rast uz manje rizike i investicije nego što bi to bilo u slučaju primjene nekog drugog poslovnog modela rasta. Koristeći se franšiznim poslovnim modelom, tvrtke davatelji franšize ostvaruju povećanje prihoda, imaju veću disperziju i veći broj lokacija, što pridonosi povećanju zapošljavanja. Interne karakteristike poslovnog subjekta i eksterne karakteristike okoline utječu na odluke o pokretanju franšiznog poslovnog modela te na njegovu učestalost, vrstu i učinkovitost.

Doktorska disertacija imala je za cilj kritički ocijeniti stupanj teorijske razrađenosti franšiznog poslovanja i sistematizirati trendove u razvoju implementacije franšiznog poslovanja. Poduzetništvo je definirano kao proces u kojemu pojedinci slijede poslovne prilike, neovisno o količini resursa koje trenutačno kontroliraju, te se ono može, ali i ne mora, pojaviti u tvrtkama neovisno o njihovoj starosti, veličini, brzini rasta, o odnosu prema profitu i tako dalje. Rast za većinu tvrtki predstavlja pokazatelj uspjeha te je odluka o izboru najučinkovitije strategije rasta jedna od najznačajnijih koju tvrtka treba donijeti. Najveći je problem i najteži zadatak svake tvrtke pronaći metodu rasta koja odgovara tvrtki i zahtjevima njenog specifičnog tržišta. Franšizni poslovni model omogućava tvrtkama rast i širenje poslovanja na postojećim i novim tržištima. Neki od autora franšizni poslovni model smatraju glavnim strateškim oblikom konkurentske prednosti koji pomaže u kreiranju novih tvrtki i povećava poduzetničku aktivnost. Odnos franšiznog poslovnog modela i poduzetništva predstavlja zanimljivu temu istraživanja, no do sada nije bio podrobnije istražen. Dvije su skupine istraživača proučavale odnos franšize i poduzetništva. Prema jednima, pokretanje franšiznog sistema smatra se poduzetništvom te su i davatelj i primatelj franšize poduzetnici. Drugi, pak, tvrde da franšizni poslovni model nije poduzetništvo zbog pitanja trajnosti i jedinstvenosti oblika franšizne strukture te statusa neovisnosti primatelja franšize. Potrebno je stoga identificirati čimbenike koji određuju u kojim je slučajevima franšizni poslovni model poduzetništvo, a kada to nije. Buduća istraživanja franšiznog poslovnog modela trebaju obratiti pozornost na koncept prepoznavanja prilike i ulaska u poduzetnički pothvat, bilo kao davatelja ili kao primatelja franšize, te istražiti utjecaj faze životnog ciklusa na početak primjene franšiznog poslovnog modela. Osim odnosa franšiznog poslovnog modela i poduzetništva, potrebno je promotriti i odnos prema inovativnosti. Inovativnost se smatra jednim od najznačajnijih čimbenika koji omogućavaju uspješno i konkurentno poslovanje tvrtkama, a povezuje se s razvojem novih proizvoda, usluga i procesa. Franšizni model predstavlja oblik inovacije koji je nastao zbog ograničenosti resursa dostupnih poduzetnicima. Upravljanje inovativnošću u franšiznom sistemu zahtijeva poticanje poduzetničkih aktivnosti unutar sistema. Inovativnost pomaže franšiznim sistemima u ostvarivanju rasta u lošim ekonomskim uvjetima. Davatelji franšize upravljaju procesom inoviranja kako bi ponudili proizvode i usluge pomoću kojih postojeći primatelji mogu ostvariti koristi, istodobno nastojeći privući nove kvalitetne primatelje franšize.

Franšizni poslovni model sistem je širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga koji pruža mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom i za koji se ističe da postoji ako se pojavljuju sljedeća tri elementa: poduzetnik dopušta korištenje svojim imenom,

poduzetnik dopušta korištenje svojim sistemom poslovanja i poduzetnik ostvaruje prihod u obliku pristojbi, na početku ili tijekom trajanja ugovora. Iako ima prednosti i nedostatke za obje uključene strane, razvijanje dobrih odnosa među njima ključ je uspjeha franšiznog poslovnog modela. Uspjeh franšiznog sistema pod utjecajem je sposobnosti davatelja franšize da riješi ili minimizira konflikte koji se odnose na kontrolu te promovira kooperativnu okolinu poslovanja. Važnost franšiznog poslovnog modela za gospodarstvo očituje se u njegovom ekonomskom utjecaju na output i stvaranje novih poslova, povećanje porezne osnovice, ekonomsku modernizacija, razvoj malog i srednjeg poduzetništva te stjecanje novih dinamičkih vještina i sposobnosti. Trenutačno u svijetu ima oko 28.000 franšiznih sistema koji posluju u jednoj ili više zemalja. Vodeći predstavnici franšiznog poslovanja su SAD, Australija i Europa. U Hrvatskoj trenutačno posluje oko 170 franšiznih sistema, od kojih je 35 hrvatskog porijekla, koji posluju na oko 950 franšiznih lokacija i zapošljavaju 17.000 osoba. Franšizni poslovni model u zemljama svijeta pokretač je zapošljavanja i daljnjeg razvoja poduzetništva, a određen je načinom uspješnog toka poslovanja i optimalnim brojem zaposlenih kod primatelja franšize.

Franšizni poslovni model u većini zemalja nije uređen posebnim zakonima, kao ni ugovori o franšizi. Ako i postoje pravni propisi kojima se uređuje franšizno poslovanje, oni se uglavnom odnose na ugovorne odnose između davatelja i primatelja franšize. Danas se pravna materija franšiznog poslovnog modela u Europi može smatrati priznatom i reguliranom jer je kao rezultat sudske prakse donesena Uredba Europske unije o reguliranju franšiznog poslovnog modela. S obzirom na to da u Hrvatskoj franšizni poslovni model i ugovor o franšizi nisu regulirani, trgovački sudovi i odvjetnici primjenjuju Europski etički kodeks o franšiznom poslovanju kao temelj i smjernicu za sklapanje i raskidanje franšiznih ugovora u Hrvatskoj.

Za objašnjenje franšiznog poslovnog modela primjenjuje se nekoliko raznih teoretskih pravaca kojima se objašnjava odnos između tvrtki u franšiznom poslovnom modelu te razlozi uporabe franšiznog poslovnog modela kao metode rasta. Teorije koje objašnjavaju franšizni poslovni model mogu se promatrati prema tome odnose li se na tvrtku poduzetnika davatelja, na franšizni sistem ili na okruženje u kojemu franšizni sistem posluje. Prema teoriji oskudnosti resursa, franšizni poslovni model se koristi kako bi se dobio pristup potrebnim oskudnim resursima za postizanje rasta poslovanja, a jednom kada tvrtka dostigne zrelost, smanjuje se potreba za franšiznim poslovnim modelom i javlja se trend otvaranja vlastitih lokacija. Agencijska teorija zasnovana je na usporedbi troškova nadzora primatelja franšize i troškova nadzora vlastitih menadžera. Franšizni poslovni model vidi se kao rješenje agencijskog problema, no stvara dodatne probleme kao što su pojava *free-ridinga i quasi-renta*. Teorija

pluralnog oblika organizacije objašnjava kombinaciju karakteristika lokacija u vlasništvu tvrtke i franšiznih lokacija, a institucionalna teorija pokazala je da se vjerojatnost opstanka franšiznog sistema povećava kada davatelji franšize dobivaju karakteristike legitimiteta kao što su starost, veličina i medijska certifikacija. Razvoj novih pravaca istraživanja i teorija, koje se mogu primijeniti u istraživanju i za objašnjavanje franšiznog poslovnog modela, ukazuje na daljnju potrebu istraživanja franšiznog poslovnog modela.

Franšizni poslovni model moguće je promatrati na četiri načina: kao metodu distribucije robe i usluga, kao alternativni način formiranja kapitala, kao katalizator za postizanje tehnoloških poslovnih ciljeva te kao investicijsku priliku za primatelja franšize koji želi imati „prečicu“ u pokretanju novog poslovnog pothvata. Franšizni poslovni model daje poduzetniku, potencijalnom primatelju franšize, alate velike tvrtke, a ostavlja mu neovisnost i prednosti poduzetnika. Na makroekonomskoj razini, razvoj franšiznog poslovanja omogućava razvoj malog i srednjeg poduzetništva te stvara zaposlenost, a razina neuspjeha manja je nego kod tradicionalnih malih poduzetnika. Franšizni poslovni model zahtijeva manje angažiranje kapitala nego druge metode rasta, predstavlja manji poslovni i financijski rizik u usporedbi s drugim metodama, omogućava brži i sigurniji rast, traži manje zaposlenika i stvara motivirane menadžere koji upravljaju franšiznim lokacijama. Istodobno, prenosi poduzetniku, primatelju franšize, sve potrebno znanje i *know-how* kako bi i primatelj mogao uspjeti u svom poslovanju. Franšizni model predstavlja značajan input u osiguravanju zapošljavanja osoba bez visokog obrazovanja ili specijaliziranih vještina te omogućava pojedincima bez iskustva ulazak u poslovni svijet. Franšizni poslovni model zanimljiv je kao metoda rasta tvrtkama koje žele povećati svoje poslovanje do optimalne veličine i maksimalne profitabilnosti.

Na veličinu i stopu rasta franšiznog poslovnog modela utječu vanjski čimbenici (stupanj ekonomske aktivnosti, pomaci prema uslužnom sektoru, stopa ulaska u franšizno poslovanje velikih i poznatih tvrtki te stopa internacionalizacije franšiznog poslovanja) i unutarnji čimbenici (potreba za širenjem baze regrutiranja potencijalnih primatelja franšize, nalazak alternativnih i netradicionalnih izvora financiranja franšiznih pristojbi, porast broja i značaja franšize s više lokacija te porast značaja i utjecaja franšiznih udruga). Slabo razvijen menadžerski i poduzetnički talent, manjak kapitala i nedovoljno razvijena infrastruktura, među osnovnim su preprekama s kojima se suočavaju tvrtke koje žele rasti upotrebom franšiznog poslovnog modela. Potrebno je razmotriti i utjecaj koji imaju i koji bi mogle i trebale imati infrastrukturne organizacije (nacionalne udruge, centri za franšizno poslovanje, fakulteti i sveučilišta) u Hrvatskoj na daljnji razvoj korištenja franšiznim poslovnim modelom, a u cilju rješavanja prepreka na makrorazini. Rješavanjem dijela prepreka na makrorazini, uklonit će se

i dio prepreka na mikro i mezzorazini.

U empirijskom dijelu doktorske disertacije analizirana su očekivanja, stvarne performanse i utjecaj franšiznog poslovnog modela na konkurentnost, financijski rezultat i geografsku disperziju poduzetnika, davatelja franšize. Testiran je utjecaj i odnos pojedinih čimbenika i determinanti franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, ocijenjen stupanj implementiranosti franšiznog poslovanja kao metode rasta poslovanja te su identificirana ključna ograničenja implementacije. Provedeno istraživanje daje pregled stanja franšiznog poslovanja u Republici Hrvatskoj i njegove upotrebe kao načina geografskog širenja poslovanja tvrtki poduzetnika te utjecaja koji ima na povećanje zarade, zaposlenosti i sigurnosti poslovanja poduzetnika. Empirijskim istraživanjem dobivene su informacije koje su strukturirane oko sljedećih pitanja: kretanje prodaje, prihoda i broja lokacija davatelja franšize, karakteristike franšiznih sistema (pristojbe, kontrola provođenja standarda), očekivanja od franšiznog poslovnog modela i ostvarenja, odnos prema inovativnosti i poduzetništvu, važnost potpore i pomoći, ograničenja i predviđanja. Podaci dobiveni empirijskim istraživanjem ukazali su na porast u prodaji, prihodima, broju lokacija, a time i broju zaposlenih u franšiznim sistemima. Većina franšiznih sistema, prema mišljenju ispitanika, posluje u rangu ili bolje od konkurencije kada je riječ o prodaji, zapošljavanju ili broju lokacija. Provedeno istraživanje ukazalo je da većina ispitanika (80%) smatra kako su oba sudionika u franšiznom poslovnom modelu poduzetnici. Empirijsko istraživanje pokazalo je kako su davatelji franšize glavni nositelji i inicijatori procesa inoviranja u franšiznim poslovnim sistemima. Najveća ograničenja odnosila su se na nedostatne financijske proizvode namijenjene sudionicima u franšiznom poslovanju na tržištu Hrvatske te na nepostojanje državne potpore prilikom pokretanja franšiznog poslovnog modela, bilo sa strane davatelja ili sa strane primatelja franšize. Istraživanje je pokazalo kako ispitanici značajnijim smatraju eksterna ograničenja većoj upotrebi franšiznog poslovnog modela. Većina je ispitanika u svojim prognozama dala pozitivno mišljenje o daljnjem razvoju franšiznog poslovanja u Hrvatskoj u sljedećem razdoblju.

7.2. PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA I AKTIVNOSTI

Istraživanje provedeno u ovoj doktorskoj disertaciji otvorilo je prostor za nova istraživačka pitanja o važnosti franšiznog poslovnog modela kao metode rasta poduzetnika u Hrvatskoj.

Kao prvo, otvaraju se pitanja znanstvenog karaktera, kao što su utjecaj franšiznog poslovnog modela na poduzetnički kapacitet, odnos franšiznog poslovnog modela i inovativnosti te pitanje je li franšizni poslovni model poduzetništvo ili ne?

S druge se strane mogu otvoriti pitanja praktičnog karaktera, kao što su identifikacija ograničenja i prepreka s kojima se susreće franšizni poslovni model prilikom implementacije, te što su prednosti i nedostaci upotrebe franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj i kakva je prognoza njegova razvoja u sljedećem razdoblju?

Provedeno istraživanje, koje je obuhvatilo samo davatelje franšize u Hrvatskoj, kao trenutačno najveća ograničenja daljnjoj upotrebi franšiznog poslovnog modela, ukazalo je na nepostojanje pravne regulative franšize u Hrvatskoj, trenutačno nedostatne financijske resurse i to što većina poduzetnika ne poznaje i ne prepoznaje franšizni poslovni model kao metodu rasta i širenja poslovanja.

7.2.1. DOPRINOS DISERTACIJE

Doktorska disertacija daje svoj doprinos na trima područjima: znanstvenom, praktičnom i nastavnom.

a) Znanstveni doprinos

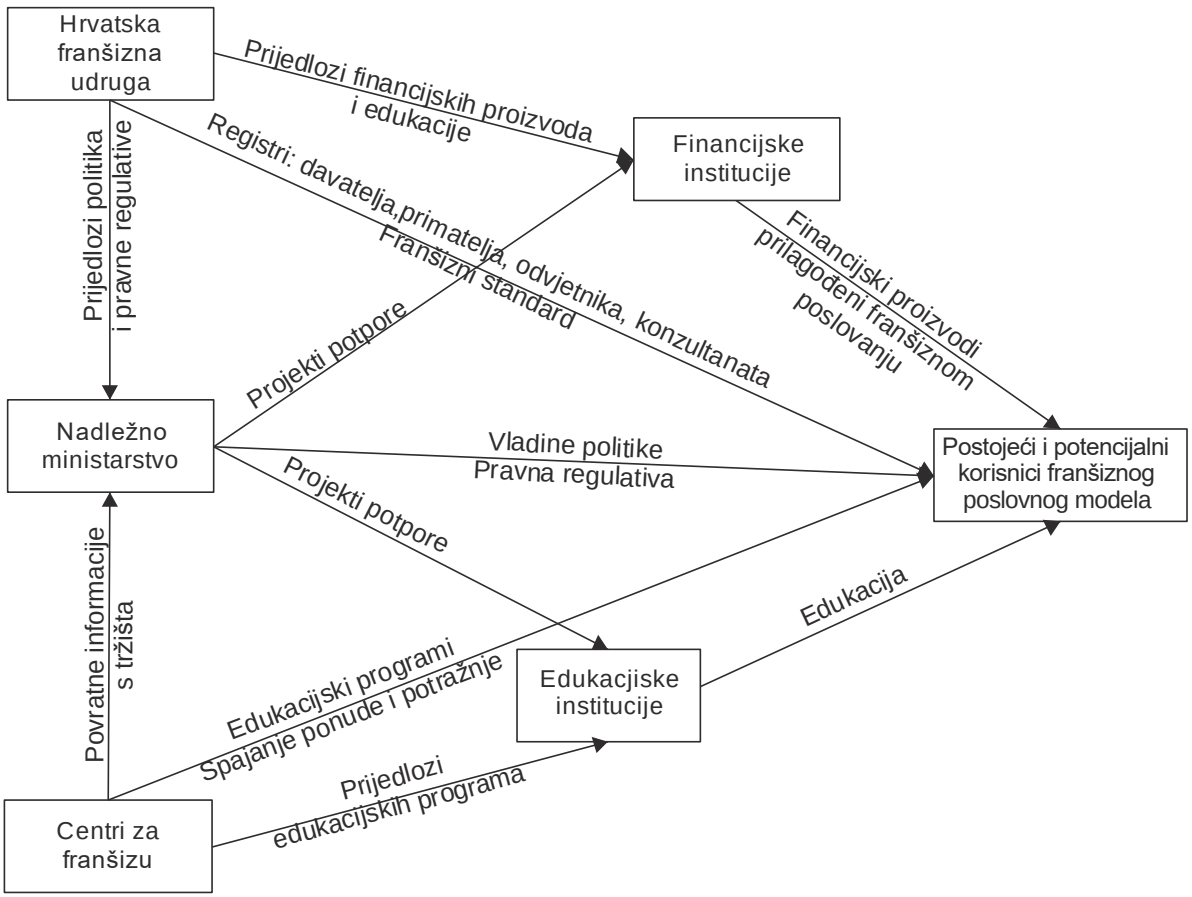
Doktorska disertacija dala je kritičku analizu teorijskih pravaca koji se primjenjuju za objašnjenje franšiznog poslovanja. Provedenim istraživanjem vrednovan je utjecaj franšiznog poslovanja na poslovni rezultat i rast tvrtki, poduzetništva i gospodarstva općenito. Testirane su pretpostavke i determinante vezane uz proces implementacije franšiznog poslovnog modela te identificirane slabosti i ograničenja s kojima se davatelji franšize suočavaju u procesu franšizne inicijacije i projektiranja franšiznog poslovnog modela. Sugerirani su prijedlozi za unapređenje franšiznog poslovnog koncepta u poslovnoj praksi poduzetnika.

Iako franšizni poslovni model u Hrvatskoj postoji više od 20 godina, do sada je objavljeno samo nekoliko radova o toj temi (Alon, Alpeza, Erceg 2007.; Alpeza, Perić, Šoltić, 2012.) pa ovaj rad pridonosi boljem razumijevanju franšiznog poslovanja u Hrvatskoj u znanstvenom smislu. U radu je vrednovan utjecaj franšiznog poslovanja na gospodarstvo Hrvatske. Istraživanjem je ukazano na utjecaj koji franšizni poslovni model ima na rast i širenje poslovanja davatelja franšize. Identificirana su interna i eksterna ograničenja s kojima se trenutačni davatelji franšize suočavaju i koja utječu na daljnje širenje upotrebe franšiznog

poslovnog modela u Hrvatskoj. Rad daje prijedlog rješavanja nekih ograničenja uporabom predloženog modela povećanja broja korisnika franšiznog poslovnog modela. Disertacija pridonosi boljem razumijevanju procesa franšizne inicijacije i projektiranja franšiznog poslovnog modela koji davatelji franšize prate tijekom procesa pokretanja franšiznog poslovnog modela.

Pregledom i analizom glavnih teorijskih pravaca koji se koriste za objašnjenje franšiznog poslovnog modela, dan je doprinos boljem razumijevanju razloga zbog kojih se poduzetnici odlučuju za uporabu franšiznog poslovanja kao metode rasta te su prikazane tri perspektive kojima se promatra franšizni poslovni model.

Kao rezultat istraživanja, kreiran je model za povećanje upotrebe franšiznog poslovnog modela. (Slika 28)



SLIKA 28: MODEL POVEĆANJA BROJA KORISNIKA FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA

Model pokazuje utjecaj koji razni stakeholderi, kao što su Hrvatska franšizna udruga,

centri za franšizu, financijske i edukacijske institucije, imaju na povećanje broja korisnika franšiznog poslovnog modela. Hrvatska franšizna udruga treba biti glavni nositelj aktivnosti promoviranja i unapređenja korištenja franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj. Politike i potpore utječu na provođenje edukacije potencijalnih primatelja i davatelja te na jačanje Hrvatske franšizne udruge i stvaraju potencijal za kreiranje financijskih proizvoda, posebno namijenjenih sudionicima u franšiznom poslovnom modelu. Osim davanja prijedloga za kreiranje financijskih proizvoda namijenjenih korisnicima franšiznog poslovnog modela, Hrvatska franšizna udruga treba djelovati na nadležno ministarstvo radi donošenja pravne regulative vezane uz franšizno poslovanje. Pravna regulativa služi za davanje „potpore“ u obliku postavljanja osnovnih okvira unutar kojih ugovor o franšizi treba biti napravljen. Centri za franšizu trebaju, kreiranjem programa za edukaciju i provođenjem edukacije, djelovati na edukacijske ustanove radi sustavnog educiranja potencijalnih korisnika franšiznog poslovanja (davatelja i primatelja) te davati povratne informacije nadležnom ministarstvu. Financijske ustanove, kreiranjem financijskih proizvoda namijenjenih korisnicima franšiznog poslovnog modela, omogućavaju lakši ulazak u franšizno poslovanje potencijalnim davateljima, odnosno potencijalnim primateljima franšize. Nadležno ministarstvo djeluje izravno na broj potencijalnih korisnika donošenjem vladinih politika i pravne regulative, odnosno programima potpore financijskim i edukacijskim institucijama. Tijekom vremena model bi trebao rezultirati većim brojem davatelja i primatelja franšize, čime bi se i utjecaj franšiznog poslovnog modela na hrvatsko gospodarstvo povećao (broj direktno i indirektno zaposlenih, ostvarena prodaja, broj lokacija).

U nastavku rada navedeni prijedlozi daljnjih aktivnosti sadrže dodatna objašnjenja uloge stakeholdera u predloženom modelu.

b) Praktični

Provedeno empirijsko istraživanje u sastavu doktorske disertacije prvo je istraživanje franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj, a dobiveni rezultati dat će bolju osnovu za buduća istraživanja tog modela iz drugih perspektiva.

Disertacija je pomogla u strukturiranju baze podataka davatelja franšize koja može biti osnova za kreiranje baze primatelja franšize. Provedeno istraživanje može poslužiti kao osnova za izgradnju baze slučajeva dobre prakse koji se mogu primijeniti u promoviranju franšiznog poslovnog modela kao metode rasta poduzetnika i načina ulaska u poduzetništvo.

c) Nastavni

Doktorska disertacija predstavlja dobru osnovu za pokretanje kolegija Franšizno poslovanje u Hrvatskoj te za iniciranje seminara o toj metodi rasta. U suradnji s centrima za franšizu, fakulteti bi mogli pristupiti izradi baze slučajeva kao primjera dobre prakse koji bi bili korišteni u nastavi kao dobra poveznica teorije i prakse za studente, kako one koji bi radili na izradi slučajeva tako i one koji bi ih kasnije koristili tijekom nastave.

7.2.2. OGRANIČENJA DOKTORSKE DISERTACIJE

Kao i svako, tako i ovo istraživanje ima svoja ograničenja. Prvo je ograničenje to što točnost prikupljenih podataka ovisi o tome je li ispitanik razumio pitanja i je li bio spreman na njih odgovoriti iskreno. Unatoč tome što je provedeno pilot-istraživanje i što je ispitanicima obećana anonimnost, moguće je da ispitanici pitanja nisu dobro shvatili te da podaci koje su dali nisu točni. S obzirom na to da ne postoji potpuna lista svih davatelja franšize, osjetljiva generalizacija populacije zasnovana je na odabranom uzorku, a potpuna generalizacija rezultata zahtijeva stvarni slučajni uzorak definirane populacije.

U ovom su istraživanju prikupljeni podaci od samo jedne strane istraživanog poslovnog odnosa - davatelja franšize. Nepoznato je do kojeg se stupnja razlikuju percepcije davatelja i primatelja franšize o njihovom odnosu. Stoga bi trebalo istražiti i drugu stranu u franšiznom poslovnom odnosu - primatelja franšize.

Konačno, istraživač mora biti oprezan u interpretiranju podataka zbog utjecaja neispunjenih upitnika. Potencijalni problem s neispunjenim upitnicima očituje se u mogućnosti da se mišljenja davatelja franšize, koji nisu ispunili upitnik, razlikuju od mišljenja davatelja franšize koji su ispunili upitnik u odnosu na varijable ispitivanja, što bi moglo utjecati na rezultate istraživanja.

7.2.3. PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA

Na osnovi istraživanja provedenog u sklopu doktorske disertacije, na temelju podataka dobivenih istraživanjem tijekom 2008. godine[143] te podataka iz dostupne literature i

[143] Vidi Alon, I., Alpeza, M., Erceg, A., (2008.), Development of Franchising in the Emerging Market of Croatia, Management Online Review, February, www.morepertise.com.

višegodišnjeg rada u Centru za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku, moguće je dati sljedeće preporuke za daljnja istraživanja, kako znanstvenog, tako i praktičnog karaktera:

a) Potencijalne teme novih znanstvenih istraživanja

1. Istražiti odnos franšiznog poslovanja i poduzetništva sa stajališta primatelja franšize
   U doktorskoj disertaciji spomenuta su dva različita poimanja franšiznog poslovnog modela u usporedbi s poduzetništvom. Stoga je potrebno istražiti utječe li franšizni poslovni model na poduzetnički kapacitet primatelja franšize, odnosno je li primatelj franšize manji poduzetnik nego samostalni poduzetnik jer primatelj franšize, ulaskom u franšizni odnos, dobiva sva potrebna znanja, edukaciju i svu ostalu tehničku pomoć i potporu. Utječe li dobiveni *know-how* na poduzetnički kapacitet primatelja franšize i umanjuje li ga? Gubi li time primatelj svoju poduzetničku „žicu“ ili se ona osnažuje?
2. Istražiti odnos franšiznog poslovanja i inovativnosti
   Odnos franšiznog poslovanja i inovativnosti promatran je u empirijskom istraživanju te je utvrđeno da su glavni nositelji inovativnosti, prema mišljenju davatelja franšize, upravo oni. Inovativnost omogućava franšiznim sistemima napredovanje i rast prilagođavanjem lokalnim tržištima na kojima posluju. Uloga primatelja franšize je bitna jer oni osiguravaju direktan kontakt s tržištem. Primatelji franšize mogu biti vrlo dobar izvor inovacija u franšiznim sistemima i stoga je potrebno istražiti proces inovativnosti u franšiznim sistemima koji djeluju u Hrvatskoj. Promatranjem procesa inovativnosti, moguće je promatrati i poduzetništvo jer njime i primatelji i davatelji djeluju poduzetnički, uočavajući prilike za poboljšanje poslovanja i osvajanje novih tržišta.

b) Potencijalne teme za praktična istraživanja:

1. Provesti istraživanje o utjecaju franšiznog poslovnog modela na hrvatsko gospodarstvo
   Radi dobivanja točnih podataka o tome koliko franšiznih sistema djeluje u Hrvatskoj, potrebno je provesti detaljno istraživanje franšiznog poslovanja. Time bi se dobio odgovor na pitanja o točnom broju franšiznih sistema koji posluju u Hrvatskoj, broju direktno i indirektno zaposlenih u franšizama, ostvarenoj prodaji, broju lokacija u franšiznim sistemima (u vlasništvu davatelja i u vlasništvu primatelja franšize). Podaci Hrvatske franšizne udruge su neslužbeni jer do sada nije provedeno istraživanje franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Dobiveni bi podaci pridonijeli davanju odgovora na vrlo važno pitanje - koliki je utjecaj franšiznog poslovnog modela na hrvatsko gospodarstvo. Podatak o utjecaju na gospodarstvo omogućio bi daljnje širenje i promociju upotrebe franšiznog

poslovnog modela u Hrvatskoj, kao i mogućnost kreiranja dodatnih politika Ministarstva poduzetništva radi jačanja poduzetničke aktivnosti.

2. Provesti istraživanje franšiznog poslovanja sa stajališta primatelja franšize
   Provedeno empirijsko istraživanje bavilo se proučavanjem davatelja franšize koji posluju u Hrvatskoj i stoga je dalo odgovore samo jedne strane uključene u franšizni odnos. U nekim je odgovorima bilo moguće vidjeti subjektivan odnos davatelja franšize (pitanja važnosti i implementacije potpore) te njihovo kruto mišljenje o ulozi primatelja u procesu inovativnosti u franšiznom poslovnom modelu. Uloga primatelja franšize često je vrlo značajna za franšizni sistem. Naime, njihov direktan kontakt s tržištem nudi mogućnost prepoznavanja poduzetničkih prilika cijelom franšiznom sistemu preko dobro uređenog sustava uvođenja i ocjenjivanja inovacija. Veći broj primatelja franšize (720 lokacija u 2012. prema empirijskom istraživanju disertacije), koji se nalaze unutar franšiznih sistema i koji su sudjelovali u empirijskom istraživanju, omogućava bolji uvid u franšizno poslovanje i njegov utjecaj na gospodarstvo Hrvatske. Potrebno je stoga inicirati istraživanje koje će se baviti primateljima franšize i dati odgovor na pitanje zašto su se odlučili na franšizni poslovni model kao način ulaska u poduzetništvo. Nadalje, primatelji franšize postavljaju pitanje uloge Hrvatske franšizne udruge jer smatraju da od nje nemaju nikakvu potporu, odnosno smatraju da ona nije dovoljno aktivna u svom području djelovanja. Istraživanjem primatelja franšize dobit će se i odgovor na pitanje smatraju li se oni poduzetnicima ili ne?

7.2.4. PREPORUKE ZA DALJNJE AKTIVNOSTI

Predložena nova istraživanja mogu pridonijeti boljem razumijevanju franšiznog poslovnog modela i osnažiti rezultate do sada provedenih istraživanja na temelju kojih je moguće dati preporuke za daljnje aktivnosti svih uključenih stakeholdera. (Slika 28)

Predložene aktivnosti trebaju biti usmjerene na „razvojni segment“ davatelja franšize kako bi on svojim poslovanjem napredovao i prešao u segment lidera te time ostvario veće korištenje franšiznim poslovnim modelom.

Rezultati istraživanja doktorske disertacije ukazuju na ograničenja u obliku nedovoljne sustavne državne potpore i nepostojanja potpornih institucija za upotrebu franšiznog poslovnog modela. Temeljni stakeholderi su Hrvatska franšizna udruga, kao osnovno stručno tijelo, te

nadležno ministarstvo, kao jedan od važnijih kreatora poslovnog okruženja. Stoga će prijedlozi aktivnosti biti podijeljeni prema nositeljima.

Važnost nacionalne franšizne udruge očituje se u njenoj snazi i lobiranju za franšizni poslovni model. Glavni bi ciljevi nacionalne franšizne udruge trebali biti zastupanje ekonomskih, socijalnih i političkih interesa franšizne industrije. Hrvatska franšizna udruga još uvijek nema snagu potrebnu za promoviranje korištenja franšiznim poslovnim modelom te je potrebno osmisliti njene aktivnosti (izrada registra davatelja franšize, izrada registra primatelja franšize, izrada registra franšiznih konzultanata, izrada registra specijaliziranih odvjetnika). Hrvatska franšizna udruga morala bi svojim aktivnostima i posljedičnim koristima privući davatelje i primatelje franšize u svoje članstvo. Osnaživanjem nacionalne franšizne udruge i njenom većom prisutnošću na tržištu te ostvarivanjem kontakta sa svima uključenima u franšizno poslovanje, utjecat će se na veću popularizaciju franšiznog poslovnog modela. Ona bi trebala svojim djelovanjem privlačiti potencijalne primatelje franšize, kreirajući pozitivan imidž davatelja franšize i time utjecati na povećavanje broja primatelja franšize i broj zaposlenih u zemlji.

a) Prijedlog aktivnosti za Hrvatsku franšiznu udrugu

1. Osnovati registar davatelja franšize u Hrvatskoj

   Osnivanjem registra davatelja franšize, koji bi trebala voditi Hrvatska franšizna udruga, uveo bi se red na tržište na kojemu su sada prisutne franšize koje to nisu, kao i druge metode širenja poslovanja koje se ne predstavljaju kao franšize, a zapravo to jesu. Registar davatelja franšize omogućio bi potencijalnim primateljima dobivanje osnovnih informacija o davatelju franšize i franšiznom sistemu na jednom mjestu.

2. Kreiranje standarda franšiznog poslovanja

   Nacionalna franšizna udruga trebala bi pokrenuti projekt kreiranja standarda franšiznog poslovanja u Hrvatskoj (slično njemačkoj *Deutsche Franchise Verbrand* provjeri sistema[144] ili američkom *Franchise Disclosure Document*) i time dodatno osnažiti primjenu

[144] Provjera poslovanja franšiznog sistema „DFV system check“ smjestila je njemačku franšiznu udrugu u područje upravljanja kvalitetom. Udruga osigurava materijal i jedinstven način za samoreguliranje profesionalnog franšiznog poslovanja. Certifikat kvalitete osigurava konkurentsku prednost u usporedbi s ostalim davateljima franšize. Svi davatelji franšize koji žele biti članovi njemačke franšizne udruge, moraju uspješno proći proces certificiranja prema tom standardu.

franšiznog poslovnog modela. Davatelji franšize pripremili bi informacije na jednak način, a te bi informacije bile dostupne potencijalnim primateljima franšize. Osim osnovnih informacija, davatelji franšize trebali bi ugovor o franšizi dati na uvid nacionalnoj franšiznoj udruzi te omogućiti, prema potrebi, uvid u operativni priručnik. Izdavanje certifikata davatelju franšize potvrdilo bi njegovu ozbiljnost u poslovanju i njegove aktivnosti koje se odnose na primatelje franšize. Udruga bi izdavanjem certifikata dala neutralnu evaluaciju i procjenu franšiznog sistema. Dobiveni rezultati pružaju potencijal poboljšanja franšiznog sistema i daju vrijedan benchmarking franšiznom sistemu u usporedbi s ostalim franšiznim sistemima. Certifikati bi koristili davateljima franšize i primateljima franšize te u konačnici cijeloj franšiznoj industriji i nacionalnoj ekonomiji.

3. Razviti program sustavne edukacije o franšiznom poslovnom modelu

   Osim Hrvatske franšizne udruge, u Hrvatskoj trenutačno djeluju dva centra za franšizu - u Osijeku i Zagrebu. Njihovo je dosadašnje zajedničko djelovanje zaslužno za velik napredak u prepoznavanju franšiznog poslovnog modela kao metode rasta poslovanja i načina ulaska u poduzetništvo tijekom proteklog razdoblja u Hrvatskoj. Potporne institucije moraju izgraditi i ojačati svoju prisutnost na tržištu kako bi mogle utjecati na daljnji razvoj i upotrebu franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj. Centri za franšizu moraju se postaviti kao mjesta za edukaciju potencijalnih primatelja i potencijalnih davatelja, a u suradnji s Hrvatskom franšiznom udrugom, kao mjestom na kojemu se spajaju ponuda i potražnja franšiznih sistema. Programi edukacije, namijenjeni potencijalnim davateljima franšize, pomoći će tvrtkama koje su standardizirale svoje poslovanje tijekom projektiranja franšiznog poslovnog sistema i spriječiti potencijalne greške u tom procesu. Edukacija namijenjena potencijalnim primateljima poslužit će poduzetnicima početnicima pri ulasku u poduzetništvo korištenjem franšiznim poslovanjem. Hrvatska franšizna udruga trebala bi inicirati pokretanje programa edukacije o franšiznom poslovnom modelu u ostalim edukacijskim institucijama (srednje škole, fakulteti). Pokretanjem kolegija Franšizno poslovanje, učenici i studenti upoznali bi se s tim načinom ulaska u poduzetništvo i potencijalnim oblikom samozapošljavanja. Takvim bi pristupom edukaciji potencijalni primatelji i potencijalni davatelji dobili dobru osnovu za upoznavanje franšiznog poslovnog modela, a time bi se utjecalo i na smanjenje ograničenja „neprepoznavanje franšiznog poslovnog modela kao načina rasta i razvoja poslovanja“ iz empirijskog dijela disertacije (prosječna ocjena 3,84).

4. Pokrenuti suradnju s financijskim institucijama radi kreiranja financijskih proizvoda namijenjenih sudionicima u franšiznom poslovnom modelu

   U empirijskom istraživanju najveće je ograničenje za daljnje širenje franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, prema mišljenju davatelja franšize, nedostupnost izvora financiranja (prosječna ocjena 4,22) te to što banke ne razumiju filozofiju franšiznog poslovanja (prosječna ocjena 3,84). Banke mogu imati značajnu ulogu u razvoju franšiznog poslovanja, a time i u razvoju nacionalne ekonomije. Trenutačno na hrvatskom tržištu financijskih proizvoda ne postoji niti jedan proizvod koji bi bio posebno namijenjen sudionicima u franšiznom poslovanju. Mnoge dobro poznate strane banke (Societe Generale, Banque National de Paris, Erste Bank, ABN Amro) posvećuju znatnu pozornost franšiznom poslovnom modelu u svojim domicilnim zemljama, gdje prate franšizno poslovanje i na razne načine podupiru pokretanje franšiznih sistema. Navedene banke članice su nacionalnih franšiznih udruga, sudjeluju na seminarima o franšizi i franšiznim sajmovima, izdaju publikacije o franšiznom poslovanju (Lloyds TSB banka u Velikoj Britaniji[145]), provode vlastita istraživanja franšiznog poslovnog modela i surađuju sa sveučilištima. Jaka nacionalna franšizna udruga može utjecati na znatnije uključenje financijskih institucija u franšizno poslovanje (suradnja njemačke franšizne udruge i njemačkih banaka). Osnova za uključenje financijskih institucija educiranje je timova za franšizno poslovanje unutar banaka i kreiranje financijskih proizvoda namijenjenih davateljima i primateljima franšize.

5. Predlaganje pravne regulative franšiznog poslovnog modela

   Pravnom se regulativom franšizno poslovanje stavlja u određene okvire u kojima se definiraju osnovni odnosi između davatelja i primatelja franšize. Jedno od identificiranih ograničenja iz empirijskog istraživanja za veće korištenje franšiznim poslovnim modelom je i nedovoljan broj pravnika koji posjeduju znanja i praksu vezanu uz franšizno poslovanje. Potrebno je stoga poraditi na dodatnoj edukaciji i specijalizaciji pravnika za franšizno poslovanje. Ulogu u edukaciji pravnika trebala bi imati Hrvatska franšizna udruge te ostale potporne institucije koje djeluju na području Hrvatske.

b) Prijedlog aktivnosti za nadležno ministarstvo

---

[145] Lloyds TSB, Franchising, http://businesshelp.lloydstsbbusiness.com/industry-focus/franchising, (05. 09. 2012.)

1. Predložiti donošenje pravne regulative franšiznog poslovnog modela

   Brojni su primjeri država svijeta (vidi Sliku 19) u kojima je franšizni poslovni model reguliran zakonom ili nekim drugim propisom. U tim je zemljama zbog pravne regulacije franšiznog poslovanja došlo do većeg korištenja franšiznim poslovnim modelom kao metodom rasta. Najbolji je primjer SAD, gdje je u franšiznom poslovanju direktno zaposleno gotovo 8 milijuna ljudi.

2. Kreirati politike nadležnog ministarstva za poticanje franšiznog poslovanja

   Do 2012. godine Ministarstvo poduzetništva i obrta nije imalo nikakav stav prema franšiznom poslovnom modelu, iako su od 2003. godine održani brojni seminari i okrugli stolovi u organizaciji dvaju centara za franšizu i Hrvatske franšizne udruge. Početkom 2012. godine raspisan je javni poziv za dodjelu nepovratnih novčanih sredstava u sklopu projekta Poduzetnički impuls II - Franšizno poslovanje - Pilot-projekt.[146] Ta je aktivnost pokrenula veće zanimanje za franšizno poslovanje poduzetnika koji imaju standardiziran sistem poslovanja te poduzetnika početnika koji su tražili način ulaska u poduzetništvo. Jedno od ograničenja u empirijskom istraživanju (prosječna ocjena 4,09) ukazuje da davatelji franšize očekuju određene aktivnosti države. Primjere takvih aktivnosti moguće je pronaći i u drugim zemljama svijeta (Singapur[147]), gdje se daju potpore za pokretanje franšiznih sistema te za provođenje edukacije i standardizacije poslovanja u sklopu razvojnih aktivnosti. Aktivnosti Ministarstva poduzetništva trebaju se odnositi na provođenje edukacije o franšiznom poslovnom modelu za sve uključene (pravnici, financijske institucije, konzultanti). To bi omogućilo da potencijalni primatelji i potencijalni davatelji franšize imaju nužnu pomoć pri ulasku u franšizno poslovanje. Kreiranjem politika i provođenjem aktivnosti, Ministarstvo poduzetništva može djelovati i na smanjenje jednog od ograničenja koje su naveli ispitanici u empirijskom istraživanju - nepovoljne poduzetničke klime. Provođenjem aktivnosti poticanja upotrebe franšiznog poslovanja, Ministarstvo može pokrenuti veće zanimanje za franšizni poslovni model i započeti proces samozapošljavanja u tvrtkama primateljima franšize i zapošljavanja u tvrtkama davateljima franšize. Poticanjem franšiznog poslovanja, Ministarstvo poduzetništva može djelovati i na povećanje poduzetničke aktivnosti u zemlji i, u

---

[146] Pilot-projekt Franšizno poslovanje raspisan je 20. 04. 2012. i trajao je do 21. 12. 2012. www.minpo.hr, (15. 10. 2012.)

[147] SIN-BIZ, www.singapore-business.com, (15. 10. 2012.)

konačnici, na povećanje konkurentnosti nacionalne ekonomije.

Predložena daljnja istraživanja pokazuju da, iako je ovim istraživanjem objašnjen franšizni poslovni model u Hrvatskoj sa stajališta davatelja, postoje još nedovoljno istražena područja franšiznog poslovanja kojima bi se dodatno objasnio taj poslovni model. Objašnjenje franšiznog poslovnog modela može pridonijeti njegovoj većoj upotrebi, kao što je to slučaj u razvijenim zemljama svijeta.

Realizacijom preporučenih daljnjih aktivnosti doći će do veće upotrebe franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj, a time i do povećanja poduzetničke aktivnosti, povećanja zapošljavanja i samozapošljavanja.

LITERATURA

Knjige

1. Adizes, I., (1990.), Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About it, The Adizes Institute, SAD
2. Allen, K. R., (1999.), Growing and Managing an Entrepreneurial Business, Houghton Mifflin Company, SAD
3. Alon, I., (2012.), Global Franchising Operations Management: Cases in International and Emerging Markets Operations, FT Press, SAD
4. Alon, I., (2010.), Franchising Globally, Palgrave MacMillan, SAD
5. Alon, I., (2006.), Service Franchising – A Global Perspective, Springer, SAD
6. Ansoff, I., (1988.), Corporate Strategy, 4th ed, McGraw-Hill, New York, SAD
7. Barringer, B. B., Ireland, R. D., (2010.), Entrepreneurship - Successfully Launching New Ventures, 3rd edition, Prentice Hall, SAD
8. Basye Sander, J., Sander, P., (2003.), Niche and Grow Rich, Entrepreneur Press, SAD
9. Beshel, B., (2001.), An Introduction to Franchising, IFA Educational Foundation, Washington, SAD
10. Birkeland, P. M, (2002.), Franchising dreams: the lure of entrepreneurship in America, The University of Chicago Press, SAD
11. Birley, S., Muzyka, D., (eds.) (2000.), Mastering Entrepreneurship, Pearson Education Limited, Velika Britanija
12. Blair, R. D., Lafontaine, F., (2005.), The Economics of Franchising, Cambridge University Press, Velika Britanija
13. Bogaert, G., Lohman, U., (2000.), Commercial Agency and Distribution Agreements: Law and Practice of the Member States of the European Union, 3rd revised edition, Kluwer Law International, Nizozemska
14. Bond, R., (2004.), R. Bond's Bond's Franchise Guide, 14th Annual Edition, Sourcebook Publications, SAD
15. Boroian, D. D., Boroian, P. J., (1987.), The Franchise Advantage - Make it work for you, e-book version National BestSeller Corp - Francor Inc.,
16. Boroian, D. D., Callaway, L. P. (2008.), Franchising Your Business – An Owner's Guide to Franchising As A Growth Option, Francorp Publication, SAD
17. Boroian, D. D., Mancuso, J., (1993.), How to Buy and Manage a Franchise, Fireside - The

Center for Entrepereneurial Management, SAD
18. Buble, M., i suradnici, (2005.), Strateški menadžment, Sinergija,
19. Chandler, A. A., (1962.), Strategy and Structure: Chapter in History of American Industrial Enterprise, The MIT Press, Cambridge, SAD
20. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., (1993.), International Business - Enviroments and Operations, 6th edition, Addison-Wesley Publishing Company, SAD
21. Dougan, A., (1998.), Franchising 101 - The Complete Guide to Evaluating, Buying and Growing your Franchise Business, Dearborn, SAD
22. Drucker, P. F., (1985.), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, Harper & Row, New York, SAD
23. Drucker, P. F., (2006.), Managing for Results, reissue edition, Harper Business, SAD
24. Duckett, B., Monaghan, P., (2007.), How to Turn your Business into the Next Global Brand - Creating and Managing a Franchised Network, How to Books Ltd, Velika Britanija
25. Enciklopedija Leksikografskog zavoda, (1968.), svezak 4, J.L.Z., Zagreb
26. Hamel, G., (2000.), Leading the Revolution, Harvard Business Scholl Press, SAD
27. Hart, C., (1999.), Doing a literature review - Releasing the social science imagination, Sage Publications, London, Velika Britanija
28. Hendrikse, G. i suradnici (eds.) (2008.), Strategy and Governance of Networks, Physica-Verlag, Njemačka
29. Hisrich, R., Peters, M., Shepherd, D., (2006.), Entrepreneurship, 7th edition, McGraw-Hill Irwin, SAD
30. Hisrich, R. D., (2012), International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture, 2nd edition, Sage Publications Inc., SAD
31. Justis, R. T., Judd, R. J., (2007.), Franchising: An Entrepreneur's Guide, 4ed. Cengage Learning, SAD
32. Kelley, D., Bosma, N. i Amoros, J. E., (2011.), Global Entrepreneurhsip Monitor - 2010. Global Report, Babson College, SAD
33. Keup, E. J., (2000.), Franchise Bible – How to buy a franchise or franchise your own business, 4th edition, Oasis press, SAD
34. Kourdi, J., (2003.), Business Strategy – A Effective Guide to Effective Decison-making, The Economist – Profile books, Velika Britanija
35. Lashley, C., Morrison, A., (eds.) (2000.), Franchising Hospitaliy Services, Butterworth Heinemann, Velika Britanija
36. Lee, I., eds. (2010.), Encyclopedia of E-Business Development and Management in the

Global Economy Hershey, SAD
37. Leedy, P., Ormrod, J., (2001.), Practical research: Planning and design, 7th ed., SAGE Publications, SAD
38. Lesonsky R., Anton-Conley, M., (2004.), Entrepreneur magazine's ultimate book of franchises – from the franchise experts at Entrepreneur Magazine, Entrepreneur Media, SAD
39. Lovrić i suradnici, (2003.), Vodič kroz poduzetništvo, Hrvatska udruga za franšize i partnerstva, Zagreb
40. Maitland, I, (2000.), Franchising – A Practical Guide for Franchisors and Franchisees, Management book, Velika Britanija
41. Marshall, M. N., (1996.), Sampling for Qualitative Research, Oxford University Press, Velika Britanija,
42. Matthews, J., DeBolt, D., Perceival, D., (2011.), Street Smart Franchising: A Must Read Before You Buy a Franchise!, 2nd edition, Entrepreneur Press, SAD
43. Menillo, G. i suradnici (eds.), (2012.), Balanced growth - Finding Strategies for Sustainable Development, Springer-Verlag, SAD
44. Mlikotin-Tomić, D., (1986.), Ugovor o franchisingu, Informator, Zagreb
45. Mlikotin-Tomić, D., (1999.), Pravo međunarodne trgovine, Školska knjiga, Zagreb
46. Murray, I., (2006.), The Franchising Handbook – The Complete Guide to Choosing a Franchise, Kogan Page Ltd, Velika Britanija
47. Murray, I., (2003.), How To Choose A Franchise, Express Newspapers, Velika Britanija
48. Nathan, G., (1983.), Managing the Franchisor/Franchisee Relationship, Franchisor Associations of Australia and New Zeland Limited, Fitzgerald Publishing Pty Ltd, Australija
49. Needham, R. A., (2007.), Solwing the Puzzle of Owning a Franchise, Spectrum Advanced Markets Inc., SAD
50. Nieman, G., Barber, J., (1987.), How to Franchise Your Own Business, IDG Books, South Africa
51. Parivodić M., (2003.), Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik, Beograd,
52. Penrose, E., Pitelis, C., (2009.) The Theory of the Growth of the Firm, 4th edition, Oxford University Press, SAD
53. Rich, J. R., (2007.), The Unofficial Guide to Opening a Franchise, Willey, SAD
54. Romac, A., (1992.), Rječnik latinskih pravnih izraza, Informator, Zagreb
55. Schumpeter, J. A., (1934.), The Theory of Economic Development, Harvard Business

School Press, Boston, MA.
56. Seid, M., Thomas, D., (2006.), Franchising for Dummies, 2nd edition, Wiley Publishing Inc. SAD
57. Selnew, A. C., (1998.), Introduction to Franchising, 2nd edition, Minnesota Department of Trade and Economic Development Briggs and Morgan, P.A., SAD
58. Shane, A. S., (2005.), From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company, Prentice Hall, SAD
59. Sherman, A. J., ed., (1993.), The Franchising Handbook, AMACOM, SAD
60. Sherman, J., (2003.), Franchising & Lincensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy, 3rd edition, AMACOM, SAD
61. Shiwell, K., Banning, K., (1995.), The Franchise Kit – A Nuts and Bolts Guide to Owning and Running a Franchise Business, McGraw-Hill, SAD
62. Singer, S., Šarlija, N., Borozan, Đ., Oberman Peterka, S., (2007.), Što Hrvatsku čini poduzetničkom zemljom? Rezultati GEM 2006. za Hrvatsku, CEPOR, Zagreb
63. Spasić, I., (1996.), Franchising posao, Institut za uporedno pravo, Beograd
64. Spinelli, S., Rosenberg., M., Birley, S., (2004.), Franchising – Pathway to Wealth Creation, FT Prentice Hall, SAD
65. Tarbutton, L. T., (1986.), Franchising: The How-to Book, Prentice Hall, SAD
66. Thomas, D., Seid, M. (2000.), Franchising for Dummies, IDG Books, SAD
67. Timmons, J. A., Spinelli, S., (2003.), New Venture Creation – Entrepreneurship for 21st Century, 6th edition, Irwin/McGraw-Hill, SAD
68. Tkalec Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., (2010.), Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, MEP, Zagreb
69. Tomzack, M., (2002.), Tips&Traps When Buying a Franchise, II edition, Source Book Publications, SAD
70. UNIDROIT, (2007.), UNIDROIT Franchising guide, 2nd edition, Rim, (prijevod objavljen u Propisi.hr časopis za pravnu praksu – Vodič za međunarodne master-franšizne ugovore, 10/2008, Centar za management i savjetovanje, Zagreb
71. Vesper, K. H., (1990.), New Venture Strategies, Prentice Hall, SAD
72. Welsh, D.H.B. i Alon, I., (2001.), International Franchising in Emerging Markets, CCH Inc. Chicago, SAD
73. Windsperger, J., i suradnici (eds.) (2011.), New Developments in the Theory of Networks – Franchising, Alliances and Cooperatives, Physica Verlag, Berlin, Njemačka
74. Zelenika, R. (2000.), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela,

Ekonomski fakultet, Rijeka

75. Zentes, J., Morschett, D., Schramm-Klein, H, (2007.), Strategic Retail Management - Text and International Cases, Gabler - GWV Fachverlage GmbH, Njemačka

Članci

1. Akgobek, I., (2012.), Mergers and Acquisitions as a Growth Strategy, International Conference on Business, Economics, and Behavioral Science (ICBEBS 2012.), April 13-15, 2012., Pattaya, str. 108-112
2. Alam, J., Hossan, M. A., (2003.), Linking Between Franchising Networks for Entrepreneurship and Economical Development – Looking for a New Model, paper presented at the the Economics and Management EMNet 2003 International Conference Vienna, Austria, June 26 - 28
3. Alon, I., (2001.), The Use of Franchising by U.S. Based Retailers, Journal of Small Business Management, Vol. 39 (2), str. 111-122
4. Alon, I., (2004.), Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets, Journal of Marketing, Vol. 24 (2), str. 156-167
5. Alon, I., Alpeza, M, Erceg, A., (2007.), Implementation of Franchising as a Business Model in Croatian Business Context, EMNet 2007 – 3rd International Conference on „Economics and management of Networks“, Rotterdam, June 27 - 29
6. Alon, I., Alpeza, M, Erceg, A., (2007.), Opportunities and threats regarding the development of the franchising business model in Croatia, 7th International Conference Enterprise in Transition, Reić, Zlatan; Fredotović, Maja, (eds). Split: Faculty of Economics, University of Split, str. 131-134
7. Alon, I., Alpeza, M, Erceg, A., (2008.), Development of Franchising in the Emerging Market of Croatia, Management Online Review, February, www.morepertise.com
8. Alon, I., Welsh, D. H. B., (2002.), Global franchising in emerging and transitioning economies, paper presented at 16th Annual International Society of Franchising Conference, Orlando, Florida, February 8 - 10
9. Alpeza, M., Perić, J., Šoltić, A., (2012.), The Role of Creativity and Innovation in Implementation of Franchising Business Model in Croatia, paper presented at 32nd International Conference on Entrepreneurship and Innovation Podim – Potentials of Creative Industries, April 4th-5th 2012., Maribor, Slovenia
10. Ansoff, I., (1957.), Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 (5), str. 113-124

11. Barković, I., Erceg A., (2008.), The Role of Franchise in the SME Sector Development: Croatian Experience, Proceedings of 1st International Conference „Valis Aurea“ focus on: Regional Development / Branko Katalinić, (eds). Polytechnic of Požega, Croatia&DAAAM International Vienna, Austria: Denona d.o.o., str. 41-45
12. Barney, J. (1991.), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol. 17 (1), str. 99-120
13. Baucus, D. A., Baucus, M. S., and Human, S. E., (1996.), Consensus In Franchise Organisations: A Cooperative Arrangement Among Entrepreneurs, Journal of Business Venturing, Vol. 11 (5), str. 359-378
14. Baumol, W. J., (1986.), Entrepreneurship and a century of growth, Journal of Business Venturing, Vol. 1 (2), str. 141-145
15. Bradach, J., (1997.), Using the plural form in the management of restaurant chains. Administrative Science Quarterly, Vol. 42 (2), str. 276-303
16. Brickley, J. A., Dark, F. H., (1987.), The Choice of Organizational Form: Case of Franchising, Journal of Financial Economics, Vol. 18 (June), str. 401-420
17. Brickley, J. A., Dark, F. H., Weisbach, M. S., (1991.), An Agency Perspective on Franchising, Financial Management, Vol. 20 (1), Springer, 27-35
18. Cambell, D., Datar, S. M., Sandino, T., (2008.), Organizational Desing and Control across Multiple Markets: The Case of Franchising in the Convenience Store Industry, Harvard Business School Working Papers 08-091, Harvard Business School, str. 1-44
19. Carney, M., Gedajlovic, E., (1991.), Vertical Intefgration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations, Strategic Management, Journal, Vol. 12, str. 607-629
20. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2009.), From Strategy to Business Models and to Tactics, working paper, Harvard Business School, str. 1-44
21. Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., Justis, R. T., (2006.a), Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-oultet Networks, Journal of Small Business Management, Vol. 44 (1), str. 27-44
22. Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., Justis, R. T., (2006.b), Shifting Imperatives: An Integrtive View of Resource Scarcity and Agency Reasoning for Franchising, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 30 (1), str. 23-40
23. Castrogiovanni, G. J., Justis, R. T., (1998.), Franchising configurations and transitions, Journal of Consumer Marketing, Vol. 15 (2), str. 170-190
24. Chen, Y., Liu, C., Zeng, Q., (2010.), E-Business Strategy in Franchising, in Lee, I., ed., Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy

Hershey, SAD, str. 316-324

25. Chirico, F., Ireland, R.D., Sirmon, D.G., (2011.), Franchising and the Family Firm: Creating Unique Sources of Advantage Through „Familiness“, Entrepreneurship Theory and Practice, Special Issue: New Directions in Franchising Research, Vol. 35 (3), str. 483-501
26. Chopra, C., (2006.) Franchising in the World, paper presented at Country Round Tables at EFF-IFA Franchise Conference, Bruxeles, October, 24 - 25
27. Churchill, N., C., Lewis, V. L., (1983.), The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review, Taylor & Francis, str. 1-12
28. Cliquet, G., Nguyen, M., (2003.), Innovation Management within the Plural Form Network, paper presented at the the Economics and Management EMNet 2003 International Conference Vienna, Austria, June 26 - 28
29. Combs, J. G., Castrogiovanni, G. J. (1994.), Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership, Journal of Small Business Management, Vol. 32 (2), str. 37-48
30. Combs, J. G. i suradnici (2004.), Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, Journal of Management, Vol. 30 (6), str. 907-931
31. Combs, J. G., Ketchen, D. J., (2003.), Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis, Journal of Managemetn, Vol. 29 (3), str. 443-465
32. Combs, J. G., Ketchen, D.J., (1999.), Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis, Academy of Management Journal, Vol. 42 (2), str. 196-207
33. Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., Short, J. C., (2011.a), Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges, Journal of Management, Vol. 37 (1), str. 99-126
34. Combs, J. G., Ketchen, D. J., Short, J. C., (2011.b), Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Prectice, Special Issue: New Directions in Franchising Research, Vol. 35 (3), str. 413–425
35. Combs, J. G., Michael, S. C., Castrogiovanni G. J., (2009.), Institutional Influences on the Choice of Organizational Form: The Case of Franchising, Journal of Management, Vol. 35 (5), str. 1268-1290
36. Costello, M., Teeling S., (2003.), To Franchise or not to Franchise - is it even a question?, Student Economic Review, Vol. 127, str. 199-212

37. Dandridge, T.C., Falbe, C. M., (1994.), The Influence of Franchisees beyond Their Local Domain, International Small Business Journal January, Vol. 12 (2), str. 39-50
38. Dant, R. P., Gruenhagen, M., Widsperger, J., (2011.), Franchising Research Frontiers for Twenty-First Century, Journal of Retailing, Vol. 87 (3), str. 253-268
39. De Castro, J., Maydeu, A., Justo, R., (2005.), Entrepreneurial Activity and Entrepreneurial Environment? A Reeximinaton of GEM's Approach, IE Working paper - GE8-102-I, str. 1-20
40. Diaz-Bernardo, R., (2009.), The Franchising Decision: The Perspective Of The Franchisee in The Hospitality Industry, International Business & Economics Research Journal, Vol. 8 (8), str. 61-64
41. Diaz-Bernardo, R., (2012.), An Analysis of Three Confronting Theories To Explain Franchising Supply, Journal of Business & Economics Research, Vol. 10 (3), str.167-170
42. Drucker, P. F., (1998.), The Discipline of Innovation, Harward Business Review, Vol. 63 (2), str. 67-72
43. Dwivedy, R. (2002.), Franchising Indeed Could Become the Business Ambassador of World Peace through Global Economic Prosperity, Franchising World, Vol. 34 (3), str. 17
44. Eisenhardt, K, (1989.), Agency Theory: An Assesment and Review, The Academy of Management Review, Vol. 14 (1), str. 57-74
45. Emerson, R, (1990.), Franchising and The Collective Rights of Franchisees, Vanderbilt Law Review, Vol. 43, str. 1523-1532
46. Falbe, C. M., Dandridge, T. C., Kumar, A., (1998.), The Effect of Organizational Context on Entrepreneurial Strategies in Franchising, Journal of Business Venturing, Vol. 14 (1), str. 125-140
47. Falbe, C. M., Kumar, A., Welsh, D. H. B., (2011.), Franchisee Use of Bootstrapping: An Exploratory Study of Financing Decisions, Small Business Institute Journal, Vol. 7 (2), str. 63-70
48. Fitt, M. H., Walker, A. E., Leary, H. M. (2009.), Assessing the Quality of Doctoral Dissertation Literature Reviews in Instructional Technology, paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, SAD, April 13 - 17, http://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=itls_facpub, (15. 09. 2012.)
49. Flint-Hartle, S., de Bruin, A., (2011.), Franchising success: Insights from real estate brockerage, International Small Business Journal, Vol. 29 (1), str. 58-77

50. Franchise Recruiters Ltd., (2003.), 2003. Franchise Business Development Forecast and Industry Trends Analysis, study presented to the IFA 2003 convention
51. Gillis W., Castrogiovanni G. J., (2012.), The Franchising Business Model: An Entrepreneurial Growth Alternative, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 8 (1), str. 75-98
52. Gnyawali, D. R, Fogel, D. S., (1994.), Enviroment for Entreperenurship Development: Key Dimensions and Research Implications, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 18, str. 43-62
53. Golja, T., Pauišić, M., (2012.), New Challenges in Corporate Governance: Linking M&A and Social Responsibility, Information Management and Business Review, Vol. 4 (7), str. 379-390
54. Gorenc, V., (2011.), Ugovori o zakupu (najmu) ugostiteljskog objekta, zastupanju između hotelskog zastupnika i hotelijera te franšizingu u području hotelijerstva, Pravo i porezi, broj 11, str. 40-44
55. Gorovaia, N., (2003.), Performance of Franchising Networks: Conceptual Framework, paper presented at the the Economics and Management EMNet 2003 International Conference Vienna, Austria, June 26 - 28
56. Greiner, L. E., (1988.), Evolution and Revolution as Organization Grows, Harward Business Review, Vol. 50 (4), str. 37-46
57. Hambrick, D. C., Mason, P. A., (1984.), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, Academy of Management Review, Vol. 9 (2), str. 193–206
58. Hoffman, R. C., Preble, J. F., (1991.), Franchising: Selecting a strategy for rapid growth, Long Range Planning, Vol. 24 (4), str. 74–85
59. Horvat Jurjec, K., (2007.), Računovodstveni i porezni položaj franšiznog poslovanja, Računovodstvo, revizija i financije, broj 10, str. 33-41
60. Horvat Jurjec, K., (2012.), Računovodstveni i porezni položaj franšiznog poslovanja, Računovodstvo, revizija i financije, broj 3, str. 74-81
61. Hoy, F., Shane, S., (1998.), Franchising as an Entrepreneurial Venture Form, Journal of Business Venturing, Vol. 13 (2), str. 91-94
62. Hoy, F., Stanworth, J., Purdy, D., (1999.), An Entrepreneurial Slant to Franchise Research, paper presented at The International State-of-the-art Conference, Fort Lauderdale, Florida, SAD
63. Ireland, R. D., Webb, J. W., (2007.), A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research, Journal of Management, Vol. 33 (6), str. 891-927

64. Johannessen, J. A., Olsen, B., Lumpkin, G. T., (2001.), Innovation as newness: what is new, how new and new to whom?, European Journal of Innovation Management, Vol. 4 (1), str. 20-31
65. Kaufmann, P. J., Dant, R. P., (1998.), Franchising and the Domain of the Entrepreneurial Research, Journal of Business Venturing, Vol. 14 (15-16), str. 6-16
66. Kefalas, A. G., (1979.), Toward a sustainable growth strategy, Business Horizons, April str. 34-40
67. Ketchen, D. J., Short, J. C., Combs, J. G., (2011.), Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No and Maybe So, Entrepreneurship Theory and Prectice, Special Issue: New Directions in Franchising Research, Vol. 35 (3), str 583-593
68. Kidwell, R. E., Nygaard, A., Silkoset, R., (2007.), Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship, Journal of Business Venturing, Vol. 22, str. 522-544
69. Kirby, D., Watson, A., (1999.), Franchising as a small business development strategy: a qualitative study of operational and “failed” franchisors in the UK", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 6 (4), str. 341-349
70. Klein, B., (1985.), Economics of Franchise Contracts, Journal of Corporate Finance, Vol. 2 (1-2), str. 9-37
71. Krueger, A. B., (1991.), Ownership, Agency, and Wages: An Examination of Franchising in the Fast Food Industry, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 106 (1), str. 75-101
72. Krueger, N. F., Brazael, D. V., (1994.) Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 18. (3), str. 91-104
73. Kukec, Lj., (2006.), Franchising in Croatia, paper presented at EFF/IFA International Symposium, Brussels, October 24 - 25
74. Kukec, Lj., (2012.), Franšiza u Hrvatskoj, predavanje na 7. Međunarodnom franšiznom forumu FIP 2012. – Franšiznim poslovanjem do stvaranja novih radnih mjesta i stjecanja iskustva, 06. 06. 2012., Zagreb
75. Kukić, N., (2004.), Računovodstvo franšize, Ugovor o franšizingu - instrument sigurnog uspjeha ili promašaja, Računovodstvo, revizija i financije, 6, str. 13-20
76. Lafontaine, F., (1992.), Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results, RAND Journal of Economics, Vol. 23 (2), str. 263-283
77. Lafontaine, F., Kaufmann, P. J., (1994.), The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems, Journal of Retailing, Vol. 70, str. 97-113
78. Lashley, C., (2000.), Empowered Franchisees? u Lashley, C., Morrison, A., (eds.) (2000.),

Franchising Hospitaliy Services, Butterworth Heinemann, Velika Britanija, str. 92-113
79. Lazibat, T., Baković, T., Lulić. L., (2006.), Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi, Ekonomski pregled, Vol. 54 (1-2), str. 64-79
80. Levy, Y., Ellis, T. J., (2006.), Towards a Framework of Literature Review Process in Support of Information Systems Research, Proceedings of the 2006 Informing Science and IT Education Joint Conference, Manchester, Velika Britanija
81. Mathewson, G. F., Winter, R. A., (1985.), The Economics of Franchise Contracts, Journal of Law and Economics, Vol. 28 (3), str. 503-526
82. McDonald, J., Coulhard, M., De Lange, P., (2005.), Planning for a Successful Merger: A Lesson form an Australian Case Study, Journal of Global Business and Technology, Vol. 1 (2), str. 1-11
83. Michael S. C., (2003.), First mover advantage through franchising, Journal of Business Venturing, Vol. 18, 61-80
84. Michael, S. C., (1996.), To Franchise or Not To Franchise: An Analysis of Decision Rights and Organizational Form Shapes, Journal of Business Venturing, Vol. 11, str. 57-71
85. Michael, S. C., (2000.), The Effect of Organizational Form on Quality: The Case of Franchising, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 43, str. 295-318
86. Mlikotin-Tomić, D., (2000.), Ugovor o franchisingu i pravo konkurencije, Pravo u gospodarstvu, Vol. 39 (4), str. 54-73
87. Mlikotin-Tomić, D., (2004.), Ugovor o franšizingu – instrument sigurnog uspjeha ili promašaja, Računovodstvo, revizija i financije, 6, str. 128-138
88. Morrison, A., (2000.), Entrepreneurs or intrapreneurs, u Lashley, C., Morrison, A., (eds.) (2000.), Franchising Hospitaliy Services, Butterworth Heinemann, Velika Britanija, str. 68-91
89. Moskalev, S. A., Swensen R. B., (2007.), Joint ventures Around the Globe from 1990-2000: Forms, types, industries, countries and ownership patterns, Review of Financial Economics, Vol. 16 (1), str. 29-67
90. Nazarkina, L., (2012.), How sustainable are the growth strategies of sustainability entrepreneurs?, Balanced growth – Finding Strategies for Sustainable Development, Menillo, G., i suradnici (eds.), Springer-Verlag, str. 105-121
91. Norton, S. W., (1988.), An Empirical Look At Franchising as an Organizationa form, The Journal of Business, Vol. 61 (2), str. 197-218

92. Norton, S. W., (1988.), Franchising, Brand Name Capital, and the Entrepreneurial Capacity Problem, Strategic Management Journal, Vol 9 (Special Issue: Strategy Content Research), str. 105-114
93. Olawale, F., Garwe, D., (2010.), Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach, African Journal of Business Management Vol. 4 (5), str. 729-738.
94. Oliver, C., (1997.), Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views, Strategic Management Journal, Vol. 18 (9), str. 697-713
95. Olufunmilola, D., Watson, A., Kirby, D. A., (2012.), Toward a Model of Franchisee Entrepreneurship, International Small Business Journal, Vol. 30 (5), str. 559-583
96. Oxenfeldt, A. R., Kelly, A. O., (1968-1969), Will Successful Franchise Systems Ultitmately Become Wholly-owned Chains?, Journal of Retailing, Vol. 44, str. 69-83
97. Pangarkar, N., Seng. J., (2007.), Survival During a Crisis: Alliances By Singapore Firms, British Journal of Management, Vol. 18 (3), str. 209-223
98. Paswan, A. K., Wittmann, C. M., (2009.), Knowledge management and franchise systems, Industrial Marketing Management, Vol. 38, str. 173-180
99. Pavlin, I., (2008.), Franchising in Slovenia, Report on training and support structures for young SMEs in Slovenia, str. 15-108.
100. Perrigot R., Martinez-Ribes, L., (2008.), Innovation in Franchising – Some Illustrations from the French Franchising Chains, paper presented at 7th International Congress Marketing Trends, Venice, Italy, January 17 - 19
101. Pizanti, I., Lerner, M., (2003.), Examining Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relationship, International Small Business Journal, Vol. 21 (2), str. 131-159
102. Pražetina, R., (2005.a), Ugovor o franchisingu, Hrvaska pravna revija, studeni, str. 30-36
103. Pražetina, R., (2005.b), Ugovor o franchisingu u hrvatskom trgovačkom pravu, Informator, broj 5211, str. 9-17
104. Pražetina, R., (2006.), Ugovor o franchisingu, Računovodstvo i financije, broj 5, str. 115-120
105. Rothaermel, F. T., Deeds, D. L., (2006.), Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures, Journal of Business Venturing, Vol. 21 (4), str. 429-460
106. Rubin, P.H., (1978.), The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, Journal of the Law and Economics, Vol. 21 (1), str. 223-233

107. Sanghavi, N., (1998.), Franchising as a Tool for Small Medium Sized Enterprises (SME) Development in Transitional Economies – The case of the Central European Countries, Management Research News, Vol. 21 (11), str. 35-44

108. Schreuder, A. N., Krige, L., Parker, E., (2000.), The Franchisee Lifecycle Concept – A New Paradigm in Managing the Franchisee-Franchisor Relationship, paper presented at14th annual International Society of Franchising Conference, San Diego, California, February 19 - 20

109. Seawright, K. W., Smith, I. H., Mitchell, R. K., McClendon, R., (2011.), Exploring Entrepreneurial Cognition in Franchisees: A Knowledge-Structure Approach, Entrepreneurship Theory and Practice, Blackwell Publishing Inc, str. 1540-6520

110. Shane, A. S., (1996.), Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors, Academy of Management Journal, Vol. 39 (1), str. 216-234

111. Shane, S., Foo, M., (1999.), New Firm Survival, Insitutional Explanations for New Franchisor Mortality, Management Science, Vol. 45 (2), str. 142-159

112. Shane, S., Hoy, F., (1996.), Franchising: A Gateway to Cooperative Entrepreneurship, Journal of Business Venturing, Vol. 13, str. 91-94

113. Siggel, E., Maisonneuve, P., Fortin, E., (2003.), The Role of Franchising in African Economic Development, paper presented at the 17th Annual International Society of Franchising Conference, San Antonio, Texas, February 14 - 16

114. Sorenson, O., Sorensen, J.B., (2001.), Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance, Strategic Management Journal, Vol. 22 (6-7), str. 713-724

115. Spinelli, S., (2000.), The Pitfalls and Potential of Franchising, u Birley, S., Muzyka, D., eds. (2000.), Mastering Entrepreneurship, Pearson Education Limited, Velika Britanija, str. 60-64

116. Stanworth, J., (1991.), Franchising and the Franchise Relationship, Director, International Journal of Retail Distribution and Consumer Research, Vol. 1 (2), str. 175-199

117. Stanworth, J., (1995.), A European Perspective on the Success of the Franchise Relationship, paper presented at The Ninth Annual Conference of the Society of Franchising, Puerto Rico

118. Stanworth, J., Curan, J., (1999.), Colas, Burgers, Shakes and Shirkes, Toward a Sociological Model of Franchising in the Market Economy, Journal of Venturing, Vol. 14

(4), str. 323-344

119. Stanworth, J., i suradnici (1996.), Business Format Franchising: Innovation& Creativity or Replication&Conformity? International Franchise Research Centre, Special studies Series No.9, June, str. 1-19

120. Stanworth, J., Purdy, D., (1998.), Succeding as Franchisor, Business Link for London & International Franchise Research Center, str. 1-31

121. Stanworth, J., Purdy, D., (2002.), Franchising Your Business, Lloyds TSB – IFRC, Engleska, str. 1-48

122. Stanworth, J., Stanworth, C., Watson, A., (2004.), Franchising as a Small Business Growth Strategy – A Resource-Based View on Organizational Development, International Small Business Journal, Vol. 22 (6), str. 539-559

123. Stevenson, H. H., Jarillo, J. C., (1990.), A Paradigm for Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, Strategic Management Journal, Vol. 11, str. 17-27

124. Sundbo, J., Johnston, R., Mattsson, J., Miller, B., (2001.), Innovation in service internationalization: the crucial role of the frantrepreneur, Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 13 (3), str. 247-267

125. Szulanski, G., Jensen, J. J., (2008.), Growing through copying: The negative consequences of innovation on franchise network growth, Research Policy, Vol. 37 (10), str. 1732-1741

126. Taylor, J. M., (2000.), When Should an MLM or Network Marketing* Program Be Considered an Illegal Pyramid Scheme?, Consumer Awareness Institute, SAD, str. 1-41

127. Teece, D., (2010.), Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, Vol. 43 (2-3), str. 172-194

128. Tiwala, A., Keil, M., (2007.), Does peripheral knowledge complement control? An empirical test in technology outsourcing alliances, Strategic Management Journal, Vol. 28 (6), str. 623-634

129. Torikka, J., (2009.), Does the Theory of Entrepreneurship Suite to Franchising, paper presented at the Economics and Management EMNet 2009 International Conference, Sarajevo, May 3

130. Tuunanen, M. Hoy, F., Torikka, J. Hyrsky, K., (2005.), Franchising as an Entrepreneurial Activity – A contemporary policy perspective, paper presented at the Economics and Management EMNet 2005 International Conference, Budapest

131. Tuunanen, M., Hyrsky, K., (2001.), Entrepreneurial Paradoxes in Business Format Franchising: An Empirical Survey of Finish Franchisees, International Small Business Journal, Vol 19 (4), str. 47-62

132. Vidučić, Lj., Brčić, G., (2003.), Legal and Economic Aspects of Franchising Agreement, Pravni vjesnik, Vol. 19 (3-4), str. 411-420

133. Vidučić, Lj., Brčić, G., (2003.), The Role of Franchising in Internationalisation of Businesses: A Case of Croatia, International Conference "Globalization and Entrepreneurship: Fears, Challenges and Opportunities", Pula, April 24 - 26, 2003.

134. Watson, A., (2008.), Small Business Growth Through Franchising, Journal of Marketing Channels, Vol. 15 (1), str. 3-21

135. Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., Stanworth, C., (2005.), Retail franchising: an intellectual capital perspective, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 12 (1), str. 25-34

136. Weaven, S. K. W., (2004.), Intrapreneurial Behaviour Within the Franchising Context, in Wiley, J., ed (2004.) Marketing Accountabilities and Responsibilities - Conference Proceedings of ANZMAC 2004, str. 1-10

137. Williams, C., (2007.), Research Methods, Journal of Business & Economic Researh, Vol. 5 (3), str. 65-72

138. Windesperger, J., Leitmannslehner, S., (2009.) Dynamics of Decision Rights in Networks: From Franchising to Licensing, paper presented at the Economics and Management EMNet 2009 International Conference, Sarajevo, May 3, 2009

139. Wu, S., Huang, S. C., Tsai, C. D., Chen,Y. C., (2009.), Service Innovation in Franchising Convenience Store: An Exploratory Study, International Journal of Electronic Business Management, Vol. 7 (2), str. 137-148

140. Zeidman, P. F., (2008.), News from around the world, presented at IFA International Symposium on Franchising, Los Angeles, SAD (06. 11. 2008.)

Članci na internetu

1. Alpeza, M., Erceg, A., (2006.), Franšiza – 20 najtraženijih odgovora, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo, Osijek, www.fransiza.hr/Fransiza-20_odgovora.pdf, (01. 08. 2011.)

2. Berg, J. (2011), Three Growth Models, www.estin.com/pdf/publications/ThreeGrowthModels.pdf, (29. 03. 2012.)

3. Berry, A. W. (2010.), Advantages and disadvantages of acquisitions and mergers, Helium

– where knowledge rules, http://www.helium.com/items/1561489-mergers-and-acquisitions (01. 03. 2012.)

4. Branson, R., (2012.), What is your definition of entrepreneur? 30. 10. 2012., http://www.linkedin.com, (01. 11. 2012.)
5. Bronson, J. W., Faircloth, J. B., Chako, J. M., (1999.), Toward a Strategic Model of the Franchise Form of Business Organization, http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1999/bronson.pdf, str. 1-11
6. Caffey, A. A., (2009.), 8 Reasons Not to Franchise Your Business, All Business, http://www.allbusiness.com/franchises/franchising-your-business/12582593-1.html#ixzz27fQ3qhBD, (20. 05. 2012.)
7. Coen, J., (2006.) Definition Frantrepreneur, Blue Maumau 12. 10. 2006., http://www.bluemaumau.org/definition_frantrepreneur, (15. 08. 2012.)
8. Diggelmann, B., (2012.), Franchise Leadership and Development Conference Profile: Brandon Moxam, 1851 Franchise project, http://www.1851project.com/franchise-leadership-and-development-conference-profile-brandon-moxam928120800/, (20. 09. 2012.)
9. Du Toit, A., (2003.), Social Franchising as Organisational Format – An Overview, Franchising Plus, www.iob.org.pl/docs/social%20franchising.doc, (15. 06. 2012.)
10. European Commision, (1995.) Green Paper on Innovation, http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf, (02. 08. 2012.)
11. FHI (2010.), Qualitative Research methods, A Data Collector's Field Guide – Module 1: Qualitative Research Methods Overview, http://www.fhi.org, (15. 09. 2012.)
12. Fousse, S., (2010.), Creativity Still Possible in Franchising, Franchise Gator, 27. 10. 2010., www.franchisegator.com/articles/creativity_-still-possile-in-franchising-10257, (02. 09. 2012.)
13. Freeland, S., (2007.), Mergers and Acquisitions, Ezine @rticles, http://ezinearticles.com/?Mergers-and-Acquisitions&id=415137 (02. 08. 2012.)
14. Gell, J., Kengelbach, J., Roos, A., (2009.), Be Dearing while others are Fearful, Boston Consulting Group, http://www.bcg.com/documents/file30555.pdf, (20. 06. 2012.)
15. Glujić, D., (2008.), Franšizni ugovor, Pravo i management, e-novine, http://www.dashofer.hr/, (02. 05. 2012.)
16. Grbić, M., (2012.), Od suvenirnice na Braču do svjetskog brenda, Business.hr, 14. 09. 2012., http://www.business.hr/kompanije/od-suvenirnice-na-bracu-do-svjetskog-brenda, (25. 09. 2012.)

17. Hu, Y. K., (2010.), To Franchise or Not to Franchise?, TheLink, AHL, http://www.ahl.com.my/downloads/theLINK-english.pdf, (03. 05. 2012.)
18. International Franchise Association (2006.), Economic Impact of Franchised Businesses, IFA&PricewaterhouseCoopers, http://www.franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=37842, (02. 04. 2012.)
19. Kelly, J. D., Singer, S., Herrington, M., eds. (2012.), The Global Entrepreneurship Monitor 2011., Global Entrepreneurship Research Association, http://gemconsortium.org/docs/download/2409, (20. 09. 2012.)
20. Genn, A., Kestenbaum, H., (2008.), Innovation Helps Franchises Grow, Entrepreneur, 13. 08. 2008., http://www.entrepreneur.com/article/196418, (12. 09. 2012.)
21. Kreutzer, M., (2012.), When Franchisees Innovate: Discussing The „Big Mac" Provision, The National Law Review, 09. 04. 2012., http://www.natlawreview.com/article/when-franchisees-innovate-discussing-big-mac-provision-includes-video, (01. 08. 2012.)
22. Lee, K., Pennings, J., (1996.), Mergers and Acquisitions: Strategic – Organizational Fit and Outcomes, http://www-management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/mergers_acquisitions.pdf, str. 1-41
23. Lewin-Solomons, S. B., (1999.), Innovation and Authority in Franchise Systems: An Empirical exploration of the plural form, University of Cambridge and Iowa State University, http://www.econ.cam.ac.uk/dae/repec/cam/pdf/wp0015.pdf, (15. 08. 2012.)
24. Lewin-Solomons, S. B., (1998.), Autonomy, Contractibility and the Franchise Relationship, University of Cambridge and Iowa State University, http://www.econ.cam.ac.uk/dae/repec/cam/pdf/wp0016.pdf, (15. 08. 2012.)
25. Lindenmayer, J., (2004.), Finding the Right Franchisee, Entrepreneur, 27. 09. 2004., http://www.entrepreneur.com/article/72802, (04. 06. 2012.)
26. Michael, S. C. (2009.), Franchising, http://organizationsandmarkets.files.wordpress.com/, (03. 06. 2012.)
27. Norwell, T., (2010.), How to Choose the Right Franchisee. Top Three Franchisor Considerations, http://www.boardroommetrics.com/blog/how-to-choose-the-right-franchisee-top-three-franchisor-considerations-20101214.htm, (06. 07. 2012.)
28. Schell, F., (2007.), Entrepreneurship and Franchising: Perfect Together, http://www.allbusiness.com/company-activities-management/company-structures/10753276-1.html, (13. 06. 2012.)
29. Scott, R. W., (1993.), Is franchising for you? Some leading chains face tough internal challenges, Accounting today, 01. 03. 1993., http://www.highbeam.com/doc/1G1-

13485670.html, (20. 09. 2012.)

30. Seid, M. H., (2006.), Where it all began – The Evolution of Franchising, http://www.franchise-chat.com, (01. 04. 2012.)
31. Siebert, M., (2005.), Are you ready to Franchise, Entrepreneur, 27.12.2005., http://www.entrepreneur.com/article/82112, (16. 04. 2012.)
32. Siebert, M., (2005.), When Not to Franchise your Business, Entrepreneur, 24. 10. 2005., http://www.entrepreneur.com/article/80778, (16. 04. 2012.)
33. Sibert, M., (2010.), How to Franchise My Business, Entrepreneur, 10. 05. 2010., http://www.entrepreneur.com/article/206498, (16. 04. 2012.)
34. Siebert, M., (2011.), Is My Business Ready to Franchise, Entrepreneur, 30. 09. 2011., http://www.entrepreneur.com/article/220438, (16. 04. 2012.)
35. Siebert, M., (2012.), Is Franchising Best Option, Entrepreneur, 09. 01. 2012., http://www.entrepreneur.com/article/222600, (16. 04. 2012.)
36. Singer, S., (2002.), Global Entrepreneruship Monitor Hrvatska – riječ voditelja, www.gemhrvatska.org, 19. 09. 2012.
37. Singer, S., Šarlija, N., Borozan, Đ., Oberman Peterka, S., (2006.), Što Hrvatsku čini poduzetničkom zemljom? Rezultati GEM 2002.-2005. za Hrvatsku, CEPOR, Zagreb, http://www.gemhrvatska.org/gembrosura2006.pdf, (19. 09. 2012.)
38. Tice C., (2011.), Franchise your business: A guide for becoming a successful new franchisor, Entrepreneur, http://www.entrepreneur.com/article/204998, (15. 04. 2012.)
39. Wiesner Mijić, V., (2012.), Uredi u franšizu: Pošta će stizati u kladionice, dućane, na crpke, Večernji list, 07. 03. 2012., http://www.vecernji.hr/vijesti/uredi-fransizu-posta-ce-stizati-kladionice-ducane-crpke-clanak-384306, (15. 06. 2012.)

Prezentacije na seminarima

1. Erceg, A., (2012.), Uvod u franšizno poslovanje, predavanje održano na seminaru, Franšiza od A do Ž, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek (01. 10.2012.)
2. Mikrut, M., (2005.), Vaš brand je vaša budućnost, predavanje održano na seminaru Franšiza od A do Ž, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek (17 - 18. 11.2005.)

Magistarski i doktorski radovi

1. Abizadeh, N., (2010.), Adoption of franchising – Cultural barriers and pitfalls in Iran, magistarski rad, Lulea University of Technology, Švedska

2. Ajai-Obe, O. O., (2007.), Franchising – The Entrepreneurial Paradox, doktorska disertacija, School of Management, University of Surrey, Velika Britanija
3. Hsu, L., (2007.), The Franchise Decision and Financial Performance: An Examination of Restaurant Firms, sažetak doktorske disertacije, Kansas University, SAD
4. Kukec, Lj., (2009.), Izazovi primjene franšiza kao modela širenja poslovanja u Hrvatskoj, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku
5. Krige, L., (2000.), The Franchisee Life Cycle Concept - A New Paradigm in Managing the Franchisee-Franchisor Relationship, doktorska disertacija, Faculty of Economics and Management Sciences at the University of Pretoria, Južnoafrička Republika
6. Tuunanen, M., (2005.), Essays on Franchising in Finland – Empirical Findings on Franchisor and Franchisees, and Their Relationships, doktorska disertacija, School of Business and Economics of University of Jyvaskyla, Finska

Podaci franšiznih udruga

1. ABF, Franchise statistics in Brazil, http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor (01. 05. 2012.)
2. European Franchise Federation, http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13, (23. 08. 2005.)
3. European Franchise Federation, (2011.), Franchise Statistics for 20 countries in Europe, http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Stats_Franchise_Europe_10092010-2.pdf .(20. 03. 2012.)
4. European Franchise Federation, (2011.), Franchise Statistics for the Rest of the World, http://www.eff-franchise.com/IMG/xls/Stats_Franchise_World_except_Europe_27092010.xls (20. 03. 2012.)
5. European Franchise Federation, (2011.), Franchising: a Vector for Economic Growth in Europe http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Franchising_-_A_vector_for_Economic_Growth_in_Europe_-_2011_v472011.pdf, (20. 03. 2012.)
6. FASA, Franchising in South Africa – Franchise facts and figures, http://www.whichfranchise.co.za/article.cfm?articleID=45 (01. 05. 2012.)
7. Franchise Association of India, Franchising Facts, http://www.fai.co.in/media_kit.aspx, (01. 05. 2012.)
8. Franchise Council of Australia, About us, http://www.franchise.org.au/about-the-fca.html,

(02. 06. 2012.)

9. Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, www.fip.com.hr (02. 04. 2012.)
10. IHS Global Insight, (2011), The Franchise Business Economic Outlook: 2012, Prepared for: The International Franchise Association Educational Foundation http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/Franchise_Business_Outlook_Report_December_2011.pdf, (01. 05. 2012.)

Ostali podaci

1. ***, Morocco Franchise, Morocco Newsline, 28. 09. 2012., http://www.morocconewsline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=306&Itemid=69, (20. 08. 2012.)
2. CEPOR, Povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva u EU kroz izgradnju franšize – okrugli stol, 06. 12. 2011, izvješće za medije, http://www.cepor.hr/pressclipping.html (02. 04. 2012.)
3. Economic glossary, http://glossary.econguru.com/economic-term/quasi-rent, (02. 02. 2012.)
4. Financial Times Lexicon, http://lexicon.ft.com/Term?term=base-of-the-pyramid, (05. 08. 2012.)
5. Global Entrepreneurship Research Association (2012), What is GEM?, www.gemconsortium.org/What-is-GEM, (19. 09. 2012.)
6. Glosbe, http://hr.glosbe.com/en/hr/take%20for%20granted, (06. 08. 2012)
7. Kraš d.d., http://www.kras.hr/index.php?page=franchisesInfo, (03. 05. 2012.)
8. Lloyds TSB, Franchising, http://businesshelp.lloydstsbbusiness.com/industry-focus/franchising, (05. 09. 2012.)
9. Mariam-Webster online dictionary, http://www.merriam-webster.com/dictionary/free%20ride (01. 02. 2012.)
10. Ministarstvo poduzetništva, Pilot-projekt Franšizno poslovanje, http://www.minpo.hr/default.aspx?id=148, (15. 10. 2012.)
11. Nacionalno vijeće za konkurentnost, (2011.), www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=399&sec=2, (15. 07. 2012.)
12. Singapore Business, http://www.singapore-business.com/index.php?option=com_content&view=article&id=88, (15. 10. 2012.)
13. U.S. Census Bureau, Census Bureau's first release of comprehensive franchise data shows franchises make up more than 10 percent of employer businesses,

http://factfinder.census.gov/servlet/econcore.statservlet?ds_name=ec0700a1&_lang=en&_ts=302428479696 (02. 06. 2011.)

Pravna regulativa

1. Comission Regulation (EEC) No. 4087/88 of November 1988 on the aplication of Article 85(3) of the Treaty to categories of franchise agreements, O.J. No. L 359/46 od 28. 12. 1988. http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=Regulation&an_doc=1988&nu_doc=4087, (03. 06. 2012.)
2. Uredba o skupnom izuzeću sporazuma između poduzetnika koji ne djeluju na istoj razini proizvodnje, odnosno distribucije, Narodne novine, 51/2004.
3. Zakon o obveznim odnosima, Narodne novine, 35/2005., 41/2008.
4. Zakon o trgovini, Narodne novine 49/2003.
5. Zakon o trgovini, Narodne novine, 87/2008.
6. Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja, Narodne novine, 48/1995.
7. Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Narodne novine, 122/2003.
8. Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Narodne novine, 78/2009.

POPIS TABLICA

TABLICA 1: DEFINICIJE PODUZETNIŠTVA I NJIHOVA PRIMJENJIVOST U FRANŠIZNOM POSLOVNOM MODELU 22
TABLICA 2: PREDNOSTI I NEDOSTACI INTERNOG RASTA 41
TABLICA 3: PREDNOSTI I NEDOSTACI EKSTERNOG RASTA 42
TABLICA 4: PREDNOSTI I NEDOSTACI KORIŠTENJA LICENCE KAO MODELA RASTA 44
TABLICA 5: PREDNOSTI I NEDOSTACI KORIŠTENJA OVLAŠTENOG DISTRIBUTERA KAO METODE RASTA 49
TABLICA 6: PREDNOSTI I NEDOSTACI KORIŠTENJA OVLAŠTENOG AGENTA KAO METODE RASTA 50
TABLICA 7: PREDNOSTI I NEDOSTACI TIPOVA FRANŠIZE 66
TABLICA 8: UTJECAJ FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA NA EKONOMIJU 84
TABLICA 9: PRODUKTIVNOST U FRANŠIZNOM POSLOVANJU 85
TABLICA 10: VARIJABLE TEORIJE OSKUDNOSTI RESURSA I UTJECAJ NA SKLONOST PREMA FRANŠIZI 101
TABLICA 11: PREGLED KARAKTERISTIKA AGENCIJSKE TEORIJE 103
TABLICA 12: VARIJABLE AGENCIJSKE TEORIJE I UTJECAJ NA SKLONOST PREMA FRANŠIZI 105
TABLICA 13: GLAVNE PRETPOSTAVKE I PREDVIĐANJA O FRANŠIZNOM POSLOVNOM MODELU 110
TABLICA 14: KLJUČNE FRANŠIZNE KONSTRUKCIJE ZA AGENCIJSKU TEORIJU I TEORIJU OSKUDNOSTI RESURSA 111
TABLICA 15: TEORIJSKI ODNOSI PREMA TRIMA KLJUČNIM FRANŠIZNIM KONSTRUKCIJAMA 113
TABLICA 16: NOVI SMJEROVI I ISTRAŽIVAČKE IMPLIKACIJE 117
TABLICA 17: RAZLIKE IZMEĐU ATRIBUTA U TRADICIONALNIM I FRANŠIZNIM ORGANIZACIJAMA 125
TABLICA 18: PREDNOSTI I NEDOSTACI ŠIRENJA FRANŠIZNIM POSLOVNIM MODELOM 126
TABLICA 19: PREDNOSTI I NEDOSTACI RAZLIČITIH METODA RASTA 129
TABLICA 20: IMPLIKACIJE NA ODRŽIVOST MODELA RASTA TVRTKE 131

TABLICA 21: KLJUČNI FAKTORI USPJEHA PRI ŠIRENJU FRANŠIZNIM POSLOVNIM MODELOM 139
TABLICA 22: ODABIR I RAZVOJ USPJEŠNOG PRIMATELJA FRANŠIZE 148
TABLICA 23: GLAVNE MOGUĆNOSTI I PRIJETNJE RAZVOJU FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA U HRVATSKOJ 161
TABLICA 24: NAČINI I UČESTALOST KONTROLE U FRANŠIZNIM SISTEMIMA . 177
TABLICA 25: NOSITELJ INOVATIVNOSTI U FRANŠIZNOM SISTEMU 179
TABLICA 26: UČESTALOST INOVIRANJA U FRANŠIZNIM SISTEMIMA 180
TABLICA 27: INOVATIVNOST I PRIMATELJI FRANŠIZE 180
TABLICA 28: FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL I PODUZETNIŠTVO – UPITNIK 181
TABLICA 29: IMPLEMENTIRANOST POTPORE U FRANŠIZI 182
TABLICA 30: VAŽNOST POMOĆI FRANŠIZNOM SISTEMU 183
TABLICA 31: OSTVARENJE OČEKIVANJA OD FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA - ANOVA 187
TABLICA 32: OGRANIČENJA KORIŠTENJU FRANŠIZNIM POSLOVNIM MODELOM - ANOVA 194
TABLICA 33: REZULTATI TESTIRANJA HIPOTEZA 195

POPIS SLIKA

SLIKA 1: PREGLED LITERATURE 7
SLIKA 2: STRUKTURA DOKTORSKE DISERTACIJE 9
SLIKA 3: KONCEPTUALNI OKVIR GEM ISTRAŽIVANJA 17
SLIKA 4: PODUZETNIČKI PROCES I GEM OPERATIVNE DEFINICIJE 18
SLIKA 5: INOVACIJSKI PROCES U FRANŠIZNIM SISTEMIMA – INOVATIVNOST POKREĆE DAVATELJ FRANŠIZE 27
SLIKA 6: INOVACIJSKI PROCES U FRANŠIZNIM SISTEMIMA – INOVATIVNOST POKREĆE PRIMATELJ FRANŠIZE 28
SLIKA 7: UTJECAJI NA INOVATIVNOST U FRANŠIZNOM SISTEMU 30
SLIKA 8: MODEL RASTA 34
SLIKA 9: ŽIVOTNI CIKLUS TVRTKE 35
SLIKA 10: UTJECAJ MENADŽERSKOG KAPACITETA 36
SLIKA 11: ANSOFFOVA MATRICA – ALTERNATIVNE METODE RASTA 38
SLIKA 12: METODE RASTA 40
SLIKA 13: FRANŠIZA JEDNE LOKACIJE 64
SLIKA 14: FRANŠIZA RAZVOJA PODRUČJA 65
SLIKA 15: MASTER FRANŠIZA 65
SLIKA 16: TIPOVI FRANŠIZA 67
SLIKA 17: JEDNOSTAVNA STRUKTURA FRANŠIZNOG SISTEMA 68
SLIKA 18: KRETANJE ODNOSA PRIMATELJA I DAVATELJA FRANŠIZE 71
SLIKA 19: PREGLED DRŽAVA KOJE IMAJU PRAVNO UREĐEN FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL 92
SLIKA 20: KRETANJE UDJELA FRANŠIZNIH LOKACIJA 109
SLIKA 21: KONCEPTUALNA MAPA ISTRAŽIVANJA FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 116
SLIKA 22: TRI PERSPEKTIVE PROMATRANJA FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 120
SLIKA 23: JEDNOSTAVNI FRANŠIZNI POSLOVNI MODEL 124
SLIKA 24: MODEL FRANŠIZNIH ODNOSA 127
SLIKA 25: TOK PROJEKTIRANJA FRANŠIZE 141
SLIKA 26: DEVET KORAKA U PROJEKTIRANJU FRANŠIZNOG POSLOVNOG

MODELA 142
SLIKA 27: KRIVULJA UČENJA KORISTI OD FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 144
SLIKA 28: MODEL POVEĆANJA BROJA KORISNIKA FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 202

POPIS GRAFOVA

GRAF 1: BROJ FRANŠIZNIH SISTEMA PREMA SVJETSKIM REGIJAMA 78
GRAF 2: DESET NAJVEĆIH INDUSTRIJA PREMA UDJELIMA ZA DAVATELJE FRANŠIZE 79
GRAF 3: DESET NAJVEĆIH INDUSTRIJA PREMA UDJELIMA ZA PRIMATELJE FRANŠIZE 80
GRAF 4: BROJ EUROPSKIH DAVATELJA FRANŠIZE PREMA DRŽAVAMA 81
GRAF 5: BROJ FRANŠIZA U TRANZICIJSKIM DRŽAVAMA 82
GRAF 6: UDJELI PREMA SEKTORIMA U HRVATSKOJ 86
GRAF 7: ODNOS USPJEŠNOSTI FRANŠIZNOG POSLOVANJA I START-UP PODUZETNIKA 123
GRAF 8: STRUKTURA ISPITANIKA PREMA INDUSTRIJSKIM SEKTORIMA 172
GRAF 9: KRETANJE PRODAJE I PRIHODA 173
GRAF 10: OCJENA KARAKTERISTIKA NAKON POKRETANJA FRANŠIZNOG POSLOVNOG MODELA 174
GRAF 11: PROSJEČNI TROŠAK UKUPNE INVESTICIJE U HRK 175
GRAF 12: OCJENA KORIŠTENJA METODOM RASTA 175
GRAF 13: VAŽNOST FRANŠIZE ZA RAST TVRTKE 176
GRAF 14: KRETANJE OČEKIVANJA I ISPUNJENJA OČEKIVANJA DAVATELJA ..178
GRAF 15: PODUZETNICI U FRANŠIZNOM POSLOVNOM MODELU – LINKEDIN .181
GRAF 16: VAŽNOST I IMPLEMENTACIJA POMOĆI I POTPORA 184
GRAF 17: SEGMENTI DAVATELJA FRANŠIZE 188
GRAF 18: KRETANJE BROJA LOKACIJA 191
GRAF 19: PRODAJA I PRIHOD U FRANŠIZNOM SISTEMU 191
GRAF 20: PROSJEČNA UDALJENOST OD SJEDIŠTA TVRTKE 192
GRAF 21: GEOGRAFSKO ŠIRENJE PREMA DRŽAVAMA 192

PRILOZI

PRILOG 1: ETIČKI KODEKS EUROPSKE FRANŠIZNE FEDERACIJE 239
PRILOG 2: POZIVNICA ZA UPITNIK 244
PRILOG 3: UPITNIK 245
PRILOG 4: INTERVJU S PRIMATELJEM FRANŠIZE „REDAC“ I „I QUIT SMOKING“ – IVICA IVAČIĆ. IVAČIĆ D.O.O. OSIJEK 258
PRILOG 5: INTERVJU S DAVATELJEM FRANŠIZE SURFER – DARIO PERKUNIĆ, AMICITIA D.O.O. OSIJEK 261
PRILOG 6: PITANJE NA WWW.LINKEDIN.COM 265
PRILOG 7: ANKETA NA WWW.LINKEDIN.COM 269
PRILOG 8: STATISTIČKI SAŽETAK PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA 270

PRILOG 1: ETIČKI KODEKS EUROPSKE FRANŠIZNE FEDERACIJE

Sadržaj

1. Definicija franšiznog poslovanja
2. Osnovna načela
3. Angažiranje, promocija i pokazivanje materijala
4. Odabir pojedinačnih primatelja
5. Ugovor o franšizi
6. Etički kod i glavni sustav franšize

Ovaj Europski etički kodeks najnovija je verzija Kodeksa koji je EFF sastavio 1972. Svaka je nacionalna udruga ili federacija, članica EFF-a, sudjelovala u njegovu sastavljanju i osiguravat će njegovu promociju, tumačenje i adaptaciju u vlastitoj zemlji. Predložene adaptacije udruga članica mogu biti dodaci osnovnom Kodeksu bez njegova mijenjanja te ih moraju odobriti tijela uprave EFF-a prije nego što se provedu. Kodeks je sastavljen s namjerom da služi kao praktičan zbir osnovnih odredaba ispravnog ponašanja ljudi koje se bave franšizama u Europi.

1. DEFINICIJA FRANŠIZNOG POSLOVANJA

Franšizno poslovanje sistem je trgovanja dobrima i/ili uslugama i/ili tehnologijom, koje se bazira na bliskoj i stalnoj suradnji legalno i financijski samostalnih poduzeća vlasnika franšize, davatelja franšize, i pojedinačnih korisnika franšize, primatelja franšize, gdje vlasnik jamči svojim korisnicima pravo i nameće obvezu da vode posao u skladu s konceptom franšize.

Pravo omogućuje i obvezuje primatelje franšize, u zamjenu za direktnu ili indirektnu financijsku pomoć, da se koriste zaštitnim imenom davatelja franšize za proizvod ili uslugu,

know-how[148], poslovne i tehnološke metode, proceduralni sistem i druga prava na proizvodno ili intelektualno vlasništvo, uz stalno pružanje komercijalne i tehnološke pomoći, unutar okvira i na vremenski rok određen u pisanom franšiznom ugovoru koji se u tu svrhu zaključuje između stranaka.

2. OSNOVNA NAČELA

2.1.

Davatelj franšize začetnik je franšizne mreže koja se sastoji od njegove franšize i njegovih individualnih primatelja franšize kojima je davatelj franšize dugoročni skrbnik.

a. Obveze davatelja franšize.

Davatelj franšize:

- uspješno upravlja poslovnim konceptom tijekom razumnog vremena i u barem jednoj probnoj jedinici (pilot-jedinici) prije stvaranja vlastite franšizne mreže,
- vlasnik je ili ima pravno pravo korištenja imenom mreže, znakovima i drugim razlikovnim identifikacijama,
- pruža individualnom primatelju franšize početnu obuku i trajnu komercijalnu i/ili tehničku pomoć tijekom trajanja ugovora.

---

[148] Know-how (prema European Franchise Federation, http://www.eff-franchise.com, (20. 03. 2012.)) u ovom smislu označava skup nepatentiranih praktičnih informacija koja su rezultat iskustva i provjere davatelja franšize. On je tajan, temeljit i određen;

- tajan - znači da know-how, kao cjelina ili u preciznom obliku i zbiru svojih dijelova, nije opće poznat ili lako dostupan; nije ograničen u smislu da svaki pojedinačni dio know-howa treba biti potpuno nepoznat ili nedostupan izvan posla kojim se bavi vlasnik franšize,
- temeljit - znači da know-how sadrži važne informacije o prodaji proizvoda krajnjim potrošačima, a posebno o prezentaciji proizvoda za prodaju, obradi proizvoda u vezi s pružanjem usluga, metodama ophođenja s kupcima te administrativnim i financijskim upravljanjem; know-how mora biti koristan primatelju franšize tako da mu omogućuje, na datum zaključivanja ugovora, poboljšati svoju konkurentnost, posebice tako da poboljša korisnikovu izvedbu ili mu pomogne stupiti na novo tržište,
- određen - znači da know-how mora biti opisan na dovoljno razumljiv način tako da je moguće provjeriti ispunjavaju li se kriteriji tajnosti i važnosti; opis know-howa može biti smješten u franšizni ugovor ili na posebni dokument ili zabilježen na bilo koji drugi uvriježeni način.

b. Obveze individualnog primatelja franšize.

Primatelj franšize treba:

- posvetiti najveće moguće napore rastu franšiznog poslovanja i održavanju zajedničkog identiteta i reputacije franšizne mreže,
- dostaviti davatelju franšize podatke o poslovanju radi olakšavanja prosudbe o poslovanju i financijske izvatke neophodne za učinkovit nadzor nad poslovanjem, omogućiti davatelju franšize i/ili njegovim posrednicima pristup svojim poslovnim prostorima i knjigovodstvenoj arhivi na zahtjev davatelja franšize i u razumno vrijeme,
- neće odavati trećim strankama znanje (know-how) davatelja franšize tijekom trajanja ugovora niti nakon njegova isteka.

2.4 Trajne obveze obiju stranaka:

Stranke će biti poštene u međusobnom ophođenju. Davatelj franšize dat će pisanu obavijest individualnom primatelju franšize o svakom kršenju ugovornim obvezama i, gdje je to moguće, omogućit će razuman vremenski rok za ispravljanje uzroka kršenja ugovora;

Stranke će rješavati pritužbe i sporove u dobroj vjeri i dobronamjerno, pravednom i razumnom izravnom komunikacijom i pregovorima.

3. ANGAŽIRANJE, REKLAMA I POKAZIVANJE MATERIJALA

3.1 Propaganda za angažiranje individualnih primatelja franšize bit će nedvosmislena i neće sadržavati obmanjujuće izjave.

3.2 Svi reklamni i promotivni materijali koji se izravno ili neizravno odnose na moguće buduće rezultate, brojke ili zaradu koju individualni primatelji franšiza mogu očekivati, bit će objektivni i neće biti obmanjujući.

3.3 Da bi individualni primatelji franšiza pri stupanju u bilo kakve obvezujuće dokumente bili potpuno informirani, dat će im se kopija važećeg Etičkog koda i potpun i točan prikaz svih materijala s informacijama o franšiznom odnosu u razumnom roku, prije provođenja tih obvezujućih dokumenata.

3.4 Ako davatelj franšize nametne predugovor kandidatu za primatelju franšize, poštovat će se sljedeća načela:

- prije potpisivanja bilo kakvog predugovora, kandidat za primatelja franšize dobit će pisane informacije o njezinoj svrsi i o bilo kakvoj odšteti koju bi mogao biti obvezan platiti davatelju franšize u svrhu pokrivanja njegovih stvarnih troškova, učinjenih tijekom

predugovorne faze i u vezi s njom; ako je ugovor proveden, spomenutu odštetu refundirat će davatelj franšize ili će ju oduzeti od moguće početne pristojbe koju plaća primatelj franšize;

- predugovor će definirati trajanje i sadržavati odredbu o raskidanju;
- davatelj franšize može nametnuti odredbe o izbjegavanju konkurencije i/ili tajnosti da bi zaštitio svoje znanje (know-how) i identitet.

4. ODABIR INDIVIDUALNIH PRIMATELJA FRANŠIZE

Davatelj franšize treba odabrati i prihvatiti kao individualne primatelje franšize samo one za koje se nakon razumne istrage čini da posjeduju osnovne vještine, obrazovanje, osobne kvalitete i financijske resurse dostatne za vođenje franšiznog posla.

5. FRANŠIZNI UGOVOR

5.1 Franšizni ugovor bit će u skladu s nacionalnim zakonima, zakonima Europske unije te Etičkim kodom i njegovim dijelovima.

5.2 Ugovor će odražavati interese članova franšizne mreže u zaštiti industrijskog i intelektualnog prava vlasništva davatelja franšize te u održavanju zajedničkog identiteta i reputacije franšizne mreže. Sve ugovore i sve ugovorne dogovore u vezi s franšiznim odnosom, napisat će ili prevesti ovlašteni tumač na službenom jeziku zemlje u kojoj djeluje primatelj franšize, a potpisani ugovori odmah će biti predani primatelju franšize.

5.3 Franšizni ugovor razložit će bez dvosmislenosti obveze i dužnosti ugovornih strana i druge materijalne uvjete odnosa.

5.4 Osnovne odredbe ugovora bit će sljedeće:

- prava koja stječe davatelj franšize,
- prava koja stječe primatelj franšize,
- robe i/ili usluge koje će biti pružene primatelju franšize,
- obveze davatelja franšize,
- obveze primatelja franšize,
- uvjeti plaćanja za davatelja franšize,
- trajanje ugovora koje će biti dovoljno dugačko da omogući davatelju franšize amortizaciju početnih ulaganja specifičnih za franšizu,
- temelje za obnavljanje ugovora,

- uvjeti pod kojima davatelj franšize može prodati ili prebaciti franšizno poslovanje i moguće pravo prvokupa primatelja franšize u tom smislu,
- odredbe koje se odnose na korištenje primatelja franšize specifičnim znakovima, imenom, oznakama, trgovačkim znakom, logotipom ili drugim specifičnim identifikacijama davatelja franšize,
- pravo davatelja franšize na prilagodbu franšiznog sustava novim ili promijenjenim metodama,
- odredbe za raskid ugovora,
- odredbe za promptno predavanje sve materijalne i nematerijalne imovine koja pripada davatelju franšize ili drugom vlasniku nakon raskida franšiznog ugovora.

6. ETIČKI KOD I GLAVNI SUSTAV FRANŠIZE

Ovaj Etički kod primjenjuje se na odnos između davatelja franšize i primatelja franšize i jednako na odnos između master primatelja franšize i njegovih pojedinih primatelja franšize. Ne primjenjuje se na odnos između davatelja franšize i njegovih master primatelja franšize.

PRILOG 2: POZIVNICA ZA UPITNIK

Poštovana/i

u sklopu doktorske disertacije „Franšizni poslovni model kao strategija rasta poduzetnika“, pristupnika mr. sc. Aleksandra Ercega, provodi se istraživanje o korištenju franšiznim poslovnim modelom u Hrvatskoj u tvrtkama koje su davatelji franšize (engl. franshisor) na području Republike Hrvatske.

Molimo Vas da kao predstavnik organizacije u kojoj radite (budući da ste kao čelna osoba u organizaciji, osoba zadužena za franšizu, osoba zadužena za prodaju i sl., upoznati s područjem istraživanja) odgovorite na pitanja u nastavku. Molim Vas da u svojim odgovorima budete što detaljniji i precizniji kako biste omogućili dobivanje cjelovite slike o stanju i problemima razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj.

Rezultati ovog upitnika upotrijebit će se u empirijskom dijelu doktorske disertacije, znanstvenog rada iz područja franšiznog poslovanja. Prikupljeni podaci bit će prikazani agregatno za sve organizacije koje sudjeluju u istraživanju pa se time jamči anonimnost sudionika istraživanja.

Upitnik se nalazi na internet adresi:www.surveymonkey.com/s/upitnik_fransizno_poslovanje
Za ispunjavanje upitnika potrebno je 20-ak minuta.

Za sva pitanja ili upute slobodno se obratite na adresu elektroničke pošte aleksandar.erceg@os.t-com.hr ili telefonski na 098253980.

Unaprijed zahvaljujem na vremenu i trudu koji ćete uložiti u popunjavanje upitnika.

S poštovanjem,

mr. sc. Aleksandar Erceg

PRILOG 3: UPITNIK

ISTRAŽIVANJE O FRANŠIZNOM POSLOVNOM MODELU

UVOD

Poštovana/i,

u sklopu doktorske disertacije „Franšizni poslovni model kao strategija rasta poduzetnika“, pristupnika mr. sc. Aleksandra Ercega, provodi se istraživanje o korištenju franšiznim poslovnim modelom u Hrvatskoj u tvrtkama koje su davatelji franšize (engl. franshisor) na području Republike Hrvatske.

Molimo Vas da kao predstavnik organizacije u kojoj radite (budući da ste kao čelna osoba u organizaciji, osoba zadužena za franšizu, osoba zadužena za prodaju i sl., upoznati s područjem istraživanja), odgovorite na pitanja u nastavku. Molim Vas da u svojim odgovorima budete što detaljniji i precizniji kako biste omogućili dobivanje cjelovite slike o stanju i problemima razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj.

Rezultati ovog upitnika upotrijebit će se u empirijskom dijelu doktorske disertacije, znanstvenog rada iz područja franšiznog poslovanja. Prikupljeni podaci bit će prikazani agregatno za sve organizacije koje sudjeluju u istraživanju pa se time jamči anonimnost sudionika istraživanja.

Za sva pitanja ili upute slobodno se obratite na adresu elektroničke pošte aleksandar.erceg@os.t-com.hr ili telefonski na 098253980.

Unaprijed zahvaljujem na vremenu i trudu koji ćete uložiti u popunjavanje upitnika.

S poštovanjem,

mr. sc. Aleksandar Erceg

DIO 1: O TVRTKI

Molimo Vas da upišete:

P1. Ime tvrtke: _____

P2. Odaberite industrijski sektor poslovanja svoje tvrtke:

a) Ugostiteljstvo
b) Moda
c) Trgovina
d) Usluge
e) Ostalo _____

P3. Vaša pozicija u tvrtki (označite jedan ili više ponuđenih odgovora):

a) vlasnik
b) voditelj odjela za franšize
c) voditelj prodaje
d) ostalo _____

P4. Upišite informacije o svom poslovanju za sve dolje navedene karakteristike kroz ključne godine vezane uz franšizno poslovanje:

Godine Karakteristike poslovnog subjekta	Godina **osnivanja tvrtke**	Godina **početka korištenja franšiznim poslovnim modelom**	Godina **2012.**
UPISATI GODINU:			**2012**
Broj vlastitih lokacija			
Broj franšiznih lokacija			
Ukupna prodaja u HRK			
Ukupni prihod u HRK			

P5. Označite ocjenu koja najbolje opisuje Vaš konkurentski položaj nakon pokretanja franšiznog poslovnog modela za svaku dolje navedenu karakteristiku poslovanja. Raspon ocjena kreće se od 1 - znatno slabije u usporedbi s konkurencijom do 5 - znatno bolje u usporedbi s konkurencijom).

	Znatno slabije u usporedbi s konkurencijom	Slabije u usporedbi s konkurencijom	U rangu s konkurencijom	Bolje u usporedbi s konkurencijom	Znatno bolje u usporedbi s konkurencijom
1. Stopa rasta prodaje	1	2	3	4	5
2. Broj otvorenih lokacija	1	2	3	4	5
3. Stopa rasta prihoda	1	2	3	4	5
4. Stopa rasta	1	2	3	4	5

zapošljavanja.					

P6. Upišite podatke (ili procjenu) koji opisuju geografsku rasprostranjenost Vaših franšiznih lokacija.
Koliko je udaljena najbliža franšizna lokacija od sjedišta tvrtke u km:____
Koliko je udaljena Vaša najdalja franšizna lokacija od sjedišta tvrtke u km:____
Kolika je prosječna udaljenost franšizne lokacije od sjedišta tvrtke u km:____

P7. Upišite sve države u kojima Vaša tvrtka ima franšizne lokacije i upišite broj otvorenih:

Država	**Broj lokacija**

P8. Upišite u koje se države, osim navedenih, planirate (želite) širiti?

P9. Upišite koliki je **prosječni ukupni trošak otvaranja lokacije** Vašeg franšiznog poslovnog modela u HRK? Pod ukupnim troškom smatramo sve troškove vezane uz pokretanje poslovanja na određenoj lokaciji. _____ HRK

P10. Označite ocjenu koja najbolje opisuje u kojoj je mjeri korištena svaka od dolje navedenih metoda širenja tržišta? Ocjena 1 - označava da navedena metoda širenja tržišta nije korištena; ocjena 2 - označava da je korištena prije nego što je uveden franšizni poslovni model; ocjena 3 - označava da je korištena zajedno s franšiznim poslovnim modelom.

	Nije korištena	Korištena je prije franšiznog modela poslovanja	Koristi se zajedno s franšiznim poslovnim modelom
Ovlašteni distributer	1	2	3
Ovlašteni agent	1	2	3
Izdavanje licence	1	2	3
Otvaranje vlastite lokacije	1	2	3

FRANŠIZNI SISTEM

P11. Označite jednu od sljedećih izjava koja najbolje opisuje **značaj franšiznog poslovanja** za rast i razvoj Vaše tvrtke:

a. Franšiza je primarni način rasta moje tvrtke.
b. Franšiza je od velikog značaja za rast moje tvrtke.
c. Franšiza ima malu ulogu u rastu moje tvrtke.
d. Franšiza nije imala značaj za dosadašnji rast moje tvrtke.

e. Franšiza se ne uklapa u moje planove za budući rast.

P12. Naplaćujete li franšiznu (ulaznu) pristojbu za ulazak u Vaš franšizni sistem? DA NE

Ako je odgovor da, koliki je iznos pristojbe u EUR (označite jedan od ponuđenih odgovora)?

a) do 5000 EUR
b) od 5001 do 10.000 EUR
c) od 10.001 do 15.000 EUR
d) od 15.001 do 20.000 EUR
e) od 20.001 do 35.000 EUR
f) od 35.001 do 50.000 EUR
g) od 50.001 do 100.000 EUR
h) više od 100.000 EUR

P13. Naplaćujete li rojalti? DA NE

Ako je odgovor da, koliki je iznos rojaltija (%) od bruto prodaje (označite jedan od ponuđenih odgovora)

a) 1 - 2%
b) 3 - 5%
c) 6 - 10%
d) više od 10%

P14. Naplaćujete li marketing pristojbu? DA NE

Ako je odgovor da, koliki je iznos marketing pristojbe (%) od bruto prometa (označite jedan od ponuđenih odgovora)

a) 1 - 2%
b) 3 - 5%
c) 6 - 10%
d) više od 10%

P15. Naplaćujete li druge pristojbe? DA NE

Ako je odgovor da, navedite koje: _____

P16. Organizirate li i koliko često edukaciju unutar svog franšiznog sistema? Zaokružite jedan od ponuđenih odgovora koristeći se skalom gdje je 1 - nikada, 2 - katkad, 3 - da.

	Nikada	Katkad	Da
Za primatelje franšize	1	2	3
Za voditelje franšizne lokacije	1	2	3
Za djelatnike primatelja franšize	1	2	3

P17. Označite jedan od ponuđenih odgovora za svaki dolje navedeni način kontrole standarda poslovanja koristeći se skalom gdje je 1 - nikada, 2 - da, manje od jednom godišnje, 3 - da, jednom u godini dana, 4 - da, jednom u šest mjeseci, 5 - da, jednom u tri mjeseca, 6 - da, svaki

mjesec ili češće.

	Nikada	Manje od jednom godišnje	Jednom godišnje	Jednom u šest mjeseci	Jednom u tri mjeseca	Svaki mjesec ili češće
Osobni posjeti primateljima franšize	1	2	3	4	5	6
Kontrola posjeta tajnim kupcima	1	2	3	4	5	6
Kontrola preko računala	1	2	3	4	5	6
Ostalo, što i koliko često?	1	2	3	4	5	6

OČEKIVANJA I OSTVARENJA

P18. U sljedećoj tablici nalaze se očekivanja koja potencijalni davatelji franšize imaju od franšiznog poslovnog modela prije nego što ga pokrenu. Označite ocjenu koja najbolje opisuje u kojoj je mjeri bilo prisutno svako od dolje navedenih očekivanja pri odabiru franšiznog poslovnog modela. Skala ocjena je sljedeća: 1- nikakva očekivanja, 2 - minimalna očekivanja, 3 - očekivanja su bila umjerena, 4 - očekivanja su bila velika, 5 - očekivanja su bila iznimno velika.

	Nikakva očekivanja	Minimalna očekivanja	Očekivanja su bila umjerena	Očekivanja su bila velika	Očekivanja su bila iznimno velika
Rast i širenje poslovanja uz manji kapital	1	2	3	4	5
Mogućnost bržeg rasta poslovanja i brže zarade	1	2	3	4	5
Veća sigurnost poslovanja	1	2	3	4	5
Veća šansa za postizanje uspjeha na tržištu	1	2	3	4	5
Mogućnost veće zarade	1	2	3	4	5
Korištenje kapitalom primatelja franšize	1	2	3	4	5
Mogućnost bržeg otvaranja novih lokacija	1	2	3	4	5
Veća motiviranost za uspjeh primatelja franšize od djelatnika tvrtke davatelja franšize	1	2	3	4	5
Bolja distribucija proizvoda i usluga na	1	2	3	4	5

tržištu					
Lakše i jednostavnije upravljanje poslovanjem	1	2	3	4	5
Veća mogućnost inovativnosti u poslovanju	1	2	3	4	5
Lakši ulazak na nova tržišta zbog primateljeva poznavanja lokalnog tržišta	1	2	3	4	5
Jačanje snage brenda	1	2	3	4	5
Lakše kontroliranje standarda poslovanja	1	2	3	4	5
Smanjenje troškova administracije	1	2	3	4	5
Bolja komunikacija s tržištem	1	2	3	4	5
Lakše upravljanje međuljudskim odnosima	1	2	3	4	5
Više povjerenja u poslovanje primatelja franšize nego u djelatnike tvrtke davatelja franšize	1	2	3	4	5

P19. U sljedećoj tablici nalazi se pregled očekivanja koje je potencijalni davatelj franšize imao prije nego što pokrenuo franšizni poslovni model. Označite u kojoj je mjeri svako od navedenih očekivanja **ispunjeno nakon pokretanja franšiznog poslovnog sistema,** koristeći se skalom, pri čemu je: 1 - uopće nije ispunjeno, 2 - minimalno je ispunjeno, 3 - osrednje je ispunjeno, 4 - očekivanje je ispunjeno u velikoj mjeri, 5 - ispunjeno je u cijelosti.

	Uopće nije ispunjeno	Minimalno je ispunjeno	Osrednje je ispunjeno	Očekivanje je ispunjeno u velikoj mjeri	Ispunjeno je u cijelosti
Rast i širenje poslovanja uz manji kapital	1	2	3	4	5
Mogućnost bržeg rasta poslovanja i brže zarade	1	2	3	4	5
Veća sigurnost poslovanja	1	2	3	4	5
Veća šansa za postizanje uspjeha	1	2	3	4	5

na tržištu					
Mogućnost veće zarade	1	2	3	4	5
Korištenje kapitalom primatelja franšize	1	2	3	4	5
Mogućnost bržeg otvaranja novih lokacija	1	2	3	4	5
Veća motiviranost primatelja franšize od vlastitih djelatnika za uspjeh	1	2	3	4	5
Bolja distribucija proizvoda i usluga na tržištu	1	2	3	4	5
Lakše i jednostavnije upravljanje poslovanjem	1	2	3	4	5
Veća mogućnost inovativnosti u poslovanju	1	2	3	4	5
Lakši ulazak na nova tržišta zbog primateljeva poznavanja lokalnog tržišta.	1	2	3	4	5
Jačanje snage brenda	1	2	3	4	5
Lakše kontroliranje standarda poslovanja	1	2	3	4	5
Smanjenje troškova administracije	1	2	3	4	5
Bolja komunikacija s tržištem	1	2	3	4	5
Lakše upravljanje međuljudskim odnosima.	1	2	3	4	5
Veće povjerenje u poslovanje primatelja franšize nego u vlastite djelatnike.	1	2	3	4	5

INOVATIVNOST I PODUZETNIŠTVO

P20. Označite svoje mišljenje vezano uz nositelja inovativnosti u svom franšiznom sistemu koristeći se skalom, pri čemu je: 1 - u cijelosti se ne slažem, 2 - djelomično se ne slažem, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - djelomično se slažem, 5 - u cijelosti se slažem.

	U cijelosti se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U cijelosti se slažem
Davatelj franšize nositelj je inovativnosti u franšiznom sistemu	1	2	3	4	5
Davatelj franšize treba poticati inovativnost u	1	2	3	4	5

franšiznom sistemu					
Primatelj franšize nositelj je inovativnosti u franšiznom sistemu.	1	2	3	4	5
Primatelj franšize treba poticati inovativnost u franšiznom sistemu	1	2	3	4	5

P21. Označite jedan od ponuđenih odgovora vezanih uz uvođenje inovativnosti u svoj franšizni sistem, koristeći se skalom, pri čemu je: 1 - nikada, 2 - da, manje od jednom godišnje, 3 - da, jednom u godini dana, 4 - da, jednom u šest mjeseci, 5 - da, jednom u tri mjeseca, 6 - da, svaki mjesec ili češće.

	Nikada	Manje od jednom godišnje	Jednom godišnje	Jednom u šest mjeseci	Jednom u tri mjeseca	Svaki mjesec ili češće
Koliko često uvodite inovacije u svoj franšizni poslovni model?	1	2	3	4	5	6
Koliko često uvodite nove proizvode u svoj franšizni poslovni model?	1	2	3	4	5	6
Koliko često uvodite nove usluge u svoj franšizni model?	1	2	3	4	5	6

P22. Označite uza svako pitanje svoje mišljenje vezano uz inovativnost primatelja franšize u svom franšiznom sistemu, koristeći se skalom, pri čemu je: 1 - nikada, 2 - u rijetkim slučajevima, 3 - katkad, 4 - gotovo uvijek, 5 - uvijek.

	Nikada	U rijetkim slučajevima	Katkad	Gotovo uvijek	Uvijek
Potičete li primatelje franšize na inovativnosti u svom franšiznom sistemu?	1	2	3	4	5
Implementira li se inovativnost primatelja u cijelom sistemu?	1	2	3	4	5

P23. Koga smatrate poduzetnikom u franšiznom poslovnom modelu (označite jedan od ponuđenih odgovora)?

a) Davatelj franšize
b) Primatelj franšize
c) I davatelj i primatelj franšize
d) Nijedan

POTPORA I POMOĆ

P24. Označite stupanj implementiranosti svake od navedenih vrsta potpore u svom franšiznom sistemu. Oznaka 1 - podrazumijeva da takvu vrstu potpore ne osiguravate, 2 -rijetko pružate takav oblik potpore primatelju franšize, 3 - povremeno pružate takvu vrstu potpore, 4 - često pružate takvu vrstu potpore primatelju franšize, 4 - redovito pružate takvu potporu.

	Važnost potpore za franšizni sistem				
	Nikada	Rijetko	Povremeno	Često	Redovito
Pomoć u marketingu i promociji.	1	2	3	4	5
Tehnička i tehnološka pomoć	1	2	3	4	5
Operativni priručnik za poslovanje.	1	2	3	4	5
Edukacija primatelja franšize i njegovih zaposlenika	1	2	3	4	5
Posjeti primatelju franšize	1	2	3	4	5
Savjetodavna pomoć	1	2	3	4	5
Pomoć pri odabiru i uređenju lokacije	1	2	3	4	5
Pomoć u upravljanju ljudskim potencijalima	1	2	3	4	5
Pomoć pri nabavi	1	2	3	4	5
Osiguranje pravne pomoći primateljima franšize	1	2	3	4	5

P25. Označite **važnost svake od navedenih vrsta potpora i pomoći** koju Vi, kao davatelj franšize, pružate svojim primateljima za uspjeh franšiznog poslovnog modela, koristeći se sljedećom skalom pri čemu je: 1 - uopće nije važna, 2 - djelomično je važna, 3 - osrednje je važna, 4 - važna je, 5 - iznimno je važna.

	Važnost potpore za franšizni sistem				
	Uopće nije važna	Djelomično je važna	Osrednje je važna	Važna je	Iznimno je važna
Pomoć u marketingu i promociji	1	2	3	4	5
Tehnička i tehnološka pomoć	1	2	3	4	5
Operativni priručnik za poslovanje	1	2	3	4	5
Edukacija primatelja franšize i njegovih zaposlenika	1	2	3	4	5
Posjeti primatelju franšize	1	2	3	4	5
Savjetodavna pomoć	1	2	3	4	5
Pomoć pri odabiru i uređenju lokacije	1	2	3	4	5
Pomoć u upravljanju ljudskim potencijalima.	1	2	3	4	5
Pomoć pri nabavi	1	2	3	4	5
Osiguranje pravne pomoći primateljima franšize	1	2	3	4	5

OGRANIČENJA I PREDVIĐANJA

P26. Označite koliko svaki od dolje navedenih čimbenika **predstavlja ograničenje** za širenje vašeg franšiznog poslovnog modela koristeći se sljedećom skalom, pri čemu je: 1 - uopće ne predstavlja ograničenje, 2 - predstavlja djelomično ograničenje, 3 - predstavlja srednje ograničenje, 4 - predstavlja ograničenje, 5 - predstavlja značajno ograničenje.

	Uopće ne predstavlja ograničenje	Predstavlja djelomično ograničenje	Predstavlja osrednje ograničenje	Predstavlja ograničenje	Predstavlja značajno ograničenje
Slabo razvijeno tržište	1	2	3	4	5
Malo tržište	1	2	3	4	5
Zasićenost tržišta	1	2	3	4	5
Prijetnja kopiranja sistema	1	2	3	4	5
Nedostupni izvori financijskih resursa	1	2	3	4	5
Banke ne razumiju filozofiju franšiznog poslovanja	1	2	3	4	5
Konkurencija na tržištu	1	2	3	4	5
Nestašica ponude ljudskih potencijala s vještinama potrebnim za primatelja franšize	1	2	3	4	5
Nerazumijevanje franšiznog poslovnog modela u gospodarskoj praksi i rijetka upotreba tog modela	1	2	3	4	5
Slaba ili dugotrajna procedura zaštite intelektualnog vlasništva	1	2	3	4	5
Nedostatna pravna regulativa franšiznog poslovanja	1	2	3	4	5
Sporo pravosuđe	1	2	3	4	5
Nedostatan broj pravnika koji razumiju franšizni poslovni model	1	2	3	4	5
Neprepoznavanje franšiznog poslovnog modela kao načina rasta i razvoja poslovanja	1	2	3	4	5
Korupcija u gospodarstvu	1	2	3	4	5
Prevelika birokracija	1	2	3	4	5
Nedostatak državne potpore za pokretanje franšiznog poslovanja	1	2	3	4	5
Nepostojanje potpornih institucija (centara za franšizu, franšiznih udruga) vezanih uz franšizno poslovanje	1	2	3	4	5
Nerazvijena poduzetnička klima	1	2	3	4	5
Tečajne razlike i inflacija	1	2	3	4	5

Promjene u ekonomskoj politici	1	2	3	4	5
Nezaposlenost	1	2	3	4	5
Pitanje mentaliteta potencijalnih primatelja	1	2	3	4	5
Otpor prema samozapošljavanju	1	2	3	4	5
Nepovjerenje potencijalnih primatelja	1	2	3	4	5
Nedovoljno razvijena infrastruktura	1	2	3	4	5
Zaostalost u tehnologiji	1	2	3	4	5
Starost tvrtke davatelja franšize	1	2	3	4	5
Veličina tvrtke davatelja franšize	1	2	3	4	5
Tvrtka davatelja franšize orijentirana je prema rastu	1	2	3	4	5
Nedovoljna financijska sredstva tvrtke	1	2	3	4	5
Nedovoljni menadžerski potencijali za upravljanje franšiznim sistemom i primateljima	1	2	3	4	5
Nedovoljni ljudski potencijalni za franšizno poslovanje	1	2	3	4	5
Snaga brenda tvrtke davatelja franšize	1	2	3	4	5
Problemi pravne prirode pri izgradnji franšiznog sistema	1	2	3	4	5
Neiskustvo tvrtke davatelja franšize s franšiznim poslovanjem	1	2	3	4	5
Drugo (molim upišite)	1	2	3	4	5

P27. Molimo Vas da u nekoliko rečenica pojasnite **PREDNOSTI** korištenja franšiznim poslovnim modelom iz vlastitog iskustva?

P28. Molimo Vas da u nekoliko rečenica pojasnite **NEDOSTATKE** korištenja franšiznim poslovnim modelom iz vlastitog iskustva?

P29. Kakva je Vaša prognoza razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj u idućih 10 godina?

PODACI O OSOBI ZA KONTAKT

P30. Godine starosti: _____

P31. Godine radnog staža: _____

P32. Broj godina u tvrtki: _____

P33. Broj godina na sadašnjoj poziciji: _____

Još jednom, puno hvala na vremenu i energiji utrošenoj na popunjavanje upitnika.

PRILOG 4: INTERVJU S PRIMATELJEM FRANŠIZE „REDAC“ I „I QUIT SMOKING“ – IVICA IVAČIĆ. IVAČIĆ D.O.O. OSIJEK

1. Kako ste donijeli odluku o kupnji franšize i zašto ste se odlučili za taj način poslovanja, a ne na samostalni poslovni pothvat?

- Nakon vremena koje sam proveo radeći u tvrtki koja se bavila distribucijom, odlučio sam promijeniti posao i pokušati samostalno poslovati. Posjetio sam seminar o franšizi koji je organizirao Centar za franšizu u Osijeku te odlučio kupiti jednu.
- Za franšizno poslovanje smatram da je najbolji način poslovanja kojim se poduzetnik može baviti ako nema svoju ideju koju bi pretvorio u poslovni pothvat.

2. Koliko dugo poslujete kao primatelj franšize? Kakvo je Vaše poslovanje u usporedbi s konkurencijom?

- Kao primatelj franšize "Redac" poslujem 6 godina, a kao primatelj franšize IQS poslujem 4 godine, iako je druga franšiza u stanju mirovanja.
- Trenutačno poslovanje franšize "Redac" pokazuje vrlo dobro poslovanje. Konkurencija je u problemima, ali mi bilježimo rast u poslovanju. Trenutačno imamo više od 800 kupaca na području na kojem posluje naša franšiza. Konkurencija nam je i Cartridge World (također franšiza) koji je malo prilagođeniji tržištima. Ostala konkurencija su nam uvoznici tonera lošije kvalitete koji dolaze uglavnom iz Kine i prave pomutnju na tržištu.
- Što se tiče druge franšize, pitanje zakonodavstva i promjene zakona otežavaju poslovanje te je ona trenutačno u rangu s konkurencijom.

3. Biste li postali master primatelj franšize sličnog stranog franšiznog koncepta? Možete li objasniti svoj odgovor?

- Postao bih master primatelj franšize, no ne nužno istog ili sličnog franšiznog koncepta, s obzirom na znanje o franšiznom poslovanju koje sada imam.
- I dalje tvrdim da je franšiza najbolji poslovni sistem.
- Franšiza se na našim prostorima više bazira na ljudima nego na poslu.
- Mi smo premala zemlja, svi se u poslu međusobno znaju pa je pitanje poslovanja pitanje dobrih odnosa.

4. Kakvo je Vaše mišljenje o inovativnosti i kreativnosti unutar Vašeg franšiznog sistema? Tko

treba biti nositelj kreativnosti - davatelj ili primatelj? Zašto? Koliko često trebate uvoditi inovacije u svoj sistem i na koji način?

- Davatelj nije nudio inovacije i nije ih poticao pa je to donijelo probleme s kojima se trenutačno suočavamo u sistemu.
- Kako radimo u industriji tonera, inovacije, odnosno novi proizvodi, moraju pratiti tržišne promjene i nove tonere koji se pojavljuju na tržištu.
- Inovacije moraju utjecati na poslovanje i trebaju ih poticati obje strane u franšiznom odnosu.
- Primatelj radi na inovacijama sistema koja se tiču pakiranja, a davatelj to nije pratio. Redac u Italiji ima svoje pakiranje, a u Hrvatskoj to nije prošlo pa su primatelji svojim inovacijama kreirali novu kutiju i pakiraju proizvod u zamjensku kutiju.

5. Koje su glavne prepreke daljnjem razvoju franšiznog poslovanja u Hrvatskoj s kojima se suočava franšizni sistem unutar kojega poslujete? Postoje li naznake optimizma?

- Franšiza nije dovoljno prepoznata kao način poslovanja, kao jednostavniji ulazak u poslovanje i pokretanje poslovnog pothvata.

6. Na koji bi način Hrvatska franšizna udruga mogla pomoći u daljnjem razvoju Vašeg franšiznom sistema.

- Ne znam ni da postoji Hrvatska franšizna udruga jer me nikada nisu kontaktirali. Oni također ne znaju da postoji Ivačić d.o.o. kao primatelj franšize.
- Franšizna udruga je nešto što bi trebalo biti profitabilno. Ako su krovna organizacija, trebali bi znati da postojim.
- Mogu imati jako velik utjecaj na poslovanje svih sudionika u franšiznom poslovanju u Hrvatskoj.
- Osnovna je zadaća okupljati sve primatelje i davatelje te organizirati godišnje sastanke (konferencije), utjecati na daljnje širenje franšiznog poslovanja, prezentacije franšiznih sistema. To je smisao udruge. Treba raditi na uspostavljanju mreže kontakata kako bismo svi zajedno radili na uspostavljanju i rastu franšiznog poslovanja.

7. Treba li postojati pravna regulativa za franšizno poslovanje? Koje su još potporne organizacije potrebne za daljnji razvoj franšiznog poslovanja?

- Trebao bi postojati registar franšiza pri Ministarstvo gospodarstva ili HGK-u koji bi potvrđivao da se tvrtka bavi franšiznim poslovanjem, odnosno da se ne bavi. Taj bi registar

trebao izgledati poput registra franšize u Njemačkoj.

- Potrebna je regulacija franšiznog poslovanja u obliku donošenja zakona o franšizi koji bi uređivao većinu franšiznih odnosa, uz specifičnosti koje donose franšizni sistemi.

PRILOG 5: INTERVJU S DAVATELJEM FRANŠIZE SURFER – DARIO PERKUNIĆ, AMICITIA D.O.O. OSIJEK

1. Koji su ključni elementi strategije koja vas je održavala i omogućila rast?

- Želja za poslom ključni je element strategije koji nas je održao, a dobit je trenutačno na drugom mjestu. Posao nas tjera. Recesija je najbolji trenutak da se iz ničega stvori nešto jer sve su velike tvrtke nastajale u recesiji. Sva tri partnera imaju iskustvo iz prethodnih poslova, radili smo u sustavima, dvojica su bili u prodaji, a jedan je bio u ugostitelj. Jedan drugog tjeramo, jednostavno ne prestajemo s radom.

2. Kako ste donijeli odluku za rast franšiznim poslovanjem umjesto otvaranjem vlastitih lokacija?

- Neznanje. Nismo bili kompletirani i nismo ništa znali. Željeli smo otvoriti nekakav lokal i prvu franšizu činilo nam se jednostavno raditi. Nismo bili kompletirani, a željeli smo imati nešto. Nismo morali imati predznanja i kontakte s dobavljačima jer to dobivate u masi za relativno malo novca. Otvorili smo prvi, a uskoro i drugi lokal.

3. Kako ste došli do ideje da pokrenete vlastitu franšizu?

- Osjetili smo da bismo mogli više i bolje jer smo postajali veća tvrtka. Htio sam im pokazati da zaostaju i da razmišljaju samo u svom smjeru jer mi kao primatelji franšize ne možemo živjeti samo od prodaje krompirića i tu je došlo do problema.
- Našli smo osobu, kao konzultanta, koji je prije radio u McDonaldsu, da nam pomogne u širenju poslovanja i pokretanju novog posla. U konačnici smo mu ponudili da bude treći partner u tvrtki.

4. Kako brzo planirate rasti na hrvatskom tržištu i kakav bi trebao biti odnos između vlastitih lokacija i franšiznih lokacija na domaćem tržištu?

- Tržište diktira prioritete. Krenuli smo s vizijom da prodajemo samo franšizne lokacije, no trenutačno tržište ne prihvaća taj način pa ćemo se vjerojatno držati filozofije McDonaldsa. Otvorit ćemo svoj restoran i potom ga prodati primatelju franšize. Kada restoran radi, može se vidjeti kako radi i posluje te ga je jednostavnije prodati primatelju franšize. Za trenutačnu vlastitu lokaciju u fazi smo pregovaranja da postane franšizna. No ostala bi mogućnost daljnjeg razvoja proizvoda u toj lokaciji. Trenutačno smo u fazi širenja od srca Slavonije

prema dalje - Đakovo, Vinkovci, Našice.

5. U koje se zemlje namjeravate širiti? Zašto ste odabrali baš te zemlje, a ne neke druge? Kojom se brzinom namjeravate širiti na međunarodno tržište?

- Planovi za inozemstvo? Nećemo se držati poznatog govornog područja. Ponajprije nam je plan širenje na istok. Sa svojom malom franšizom možemo ući u gotovo svako malo mjesto, a velika konkurencija takva mjesta izbjegava. Taj je dio tržišta pun svega, a opet mu uvijek nešto nedostaje. McDonalds nam je misao vodilja. Ne želimo ih kopirati, ali treba učiti od najboljih. Naša je uzrečica - copy with pride.

6. Biste li postali master primatelj franšize sličnog stranog franšiznog koncepta? Možete li objasniti svoj odgovor ?

- To je škakljivo pitanje. Ništa nije isključeno, sve je pitanje angažmana. Tko se odluči za to, treba odvojiti vrijeme, a onda nešto i otrpjeti. Kad bismo razvijali neku novu franšizu, ona vjerojatno ne bi bila vezana uz hranu. Sve ovisi o nekom povoljnom trenutku. Ne bih se bojao ponovno biti primatelj ili davatelj nekog drugog koncepta.

7. Kakvo je Vaše mišljenje o inovativnosti i kreativnosti unutar Vašeg franšiznog sistema? Tko treba biti nositelj kreativnosti - davatelj ili primatelj? Zašto? Koliko često morate uvoditi inovacije u svoj sistem i na koji način?

- Najveći je sukob bio oko inovacije.
- Davatelj treba biti glavni nositelj inovacija i poticati ih jer ja se nikada ne bih uključio u svoju franšizu da sam imao pravu potporu od davatelja franšiznog sistema u kojem sam bio. Trebali su samo nastaviti raditi što su počeli. Definitivno su postigli velik uspjeh, imali su dobru viziju, inovativnu nosiljku, ali na tome je stalo. U nedostatku znanja krenuli su s novom franšizom, a sve što su do sada napravili pada u vodu. Ja učim velikim dijelom iz njihovih grešaka, od odnosa s dobavljačima pa sve do kompletne koncepcije rada.

7.a. Kakav je Vaš stav prema inovacijama primatelja?

- Bitna je komunikacija između primatelja i davatelja. Primatelj franšize osjetio je što nedostaje, ali davatelj iz nekih razloga nije jer možda nema direktne informacije s tržišta. Oni su moji partneri i minimalno na tjednoj razini moram komunicirati s njima, odnosno jednom mjesečno moram ih vidjeti i taj proces može dovesti do inovativnosti unutar

franšiznog sistema. Recite mi što vas tišti u vašem području, a ja ću to pretočiti u inovativnost.

8. Koje su glavne prepreke daljnjem razvoju franšiznog poslovanja u Hrvatskoj s kojima se suočava Vaš franšizni sistem? Ima li naznaka optimizma?

- Kao najveću prepreku vidim pitanje zaštite intelektualnog vlasništva.
- Uteg je bankarstvo. Uopće ne prate mlade poduzetnika, bez obzira na to jesu li samostalni poduzetnici, primatelji franšize ili davatelji franšize. Nedostaje i financijskih sredstava za rast i razvoj franšiznog poslovanja. Prije je bilo plasmana novaca, no sada toga više nema.
- Glavne su prednosti to što definitivno imamo tržište koje traži sve i svašta. Loši smo u ponudi, ništa ne radimo i ništa nemamo. Bez obzira na to što imamo svega, imamo 700 vrsta kruha, ali ni 15 vrsta pravih. Čovjek se nema kome obratiti ako ima probleme. Velike su mogućnosti za one koji uđe na tržište i pravilno postave svoje poslovanje.

9. Na koji bi Vam način Hrvatska franšizna udruga mogla pomoći u daljnjem razvoju Vašeg franšiznom sistema?

- Na predavanju u Centru za franšizu čuo sam da postoji udruga. Prije toga nisam znao ni da postoji. Udruga za franšizno poslovanje je neaktivna ili nemaju snagu boriti se s problemima u franšiznom poslovanju. Netko bi trebao dati informaciju.
- Franšiza smo od 2010., a tek odnedavno znam da postoji Hrvatska udruga za franšizno poslovanje.
- HGK ili Ministarstvo poduzetništva trebali bi nastojati urediti situaciju s franšizama u Hrvatskoj, u suradnji s Hrvatskom franšiznom udrugom.
- Sudionicima u franšiznom poslovanju treba udruga koja će ih pratiti i pomoći i davateljima i primateljima franšize, a ne da postoji samo radi sebe.
- Udruga bi trebala imati i podatke o potencijalnim primateljima, organizirati franšizne sajmove koji su baza za potencijalne primatelje.

10. Treba li postojati pravna regulativa za franšizno poslovanje? Koje su još potporne organizacije potrebne za daljnji razvoj franšiznog poslovanja?

- Glavni je nedostatak to što franšizu može otvoriti tko god hoće. Sistem zaštite intelektualnog vlasništva prilično je loše postavljen.
- Franšiza treba pravnu regulativu jer trenutačno na tržištu ima svega.

- Trebamo imati registar franšiza koje posluju u Hrvatskoj, preko udruge ili na neki drugi način.

11. Tko je poduzetnik u franšiznom odnosu?

- Mislim da su i primatelj i davatelj franšize poduzetnici. Primatelj franšize traži rješenja jer ne znamo svi sve raditi. Želju za poslovanjem najlakše je ostvariti preko franšiznog poslovnog modela. Ono što ne znaš, uzmeš od nekoga tko zna. Primatelj također mora biti spreman na naporan rad, mora upravljati svojim poslovanjem, svojim zaposlenicima. Stoga su primatelji franšize poduzetnici kao i davatelji.

PRILOG 6: PITANJE NA WWW.LINKEDIN.COM

Pitanje: What is the franchisors position in relation to innovations? Are they willing to pursue innovations for their franchise system or this should be done by franchisee?[149]

Odgovori:

- **Raymond (Ray) Hirsh**: since it's supposed to be a symbiotic relationship...I'd hope... in tandem.
- **Jalal Roy, CFE**: Innovation is the byproduct of solid communication between franchisor and the franchisee. In most cases the innovation happens at the franchisee level due to their direct involvement in the business. On the other hand, the franchisor is in a better position to know if the innovation will work system wide. The key is communication, good listening skills and appreciating the feedback.
- **Art Wilding:** I agree with Ray Hirsh. In a good relationship between each, both should be open to discussion about and implementing change
- **Leonard Seales**: If the relationship is soundly based, the franchisor should feel comfortable and indeed be prepared to initiate the sharing of best practice amongst its franchise community. In itself this will lead to change but not all ideas are necessarily appropriate to each franchise partner. Infrastructure changes, like systems improvements, effecting the whole business model would best be driven from the center, although the initiative for the improvement can easily be driven by the franchise partners.
- **Jack Eberenz:** In the franchisors that I work with it is a three part process. First some franchisees find an improvement and with the franchisors approval share it with everyone. Second a franchisee identifies a need and asks the franchisor to develop the solution. The third option is that the franchisor identifies a technology or system that will improve performance for the whole system and develops that with franchisee assistance to test and recommend to the entire system.
- **Diane Chipperfield:** It has been my experience, (being a Subway Franchisee) that "CONSISTENCY" is the goal for a huge franchise organization. We, as Franchisee's do NOT get to choose, we may be able to "suggest" innovations but ultimately we are "DICTATED TO" if there is something "HEADQUARTERS" desides is best FOR US!

[149] Pitanje je postavljeno 18. 10. 2012. godine. Diskusiju i komentare na pitanje moguće je vidjeti na http://www.linkedin.com

Leonard you are right, it is driven from the center, and however it is NOT so "easily driven by the franchise partners".

- **Debra Rodriguez (LION):** Ray nailed it! It needs to work both ways. What works at corporate does not always work in the field and what works in the field does not always work at corporate. It needs to be done in tandem!
- **Diane Chipperfield:** I agree, however in my experience, (BEING a Franchisee in a HUGE corporation) the tandem theory is not implemented "in REAL life". Corporate tends to "forget" what its like "in the field"!
- **Jim Burton:** The purpose of the Francisor is to provide the Franchisee with inovation. In my case my Franchisor is supported by our Franchise Advisory Board that supplies recomendations of what we would like to see. A wish list so to speak. Doubled by our "in the trenches" observations that help to identify where we are strong,and where we fall short. This helps to keep us with a strong competetive advantage, while identifying where we could do a better job and require more support.
- **Diane Chipperfield:** This again is all an "illusion". It is true, there is an Franchise Advisory Board that "recommends" and "advises" BUT, these boards are 'usually' made up of the BIGGER owners (15 to 55 stores) who are NOT in the trenches anymore, so they rely on input from their leaders or 'advisers' that are in the trenches. In my experience, the Franchisor, is more focused on the money we make for them then HOW to help us 'make more money' for us! Over the years as the system became bigger and bigger it has become more of a "dictatorship", only "telling" not "asking" us what WE want!
- **Jim Burton**: I agree that if YOU FEEL that you are not a big enough piece of the Franchisor's business that you may not get their ear. However, in any Political or Social Climate you need to make your own way somehow.The advisory boards are elected positions, elected by the Franchisee's.I suggest that a Franchise is not for you, based upon your own observations. There is good and bad to everything.It is up to us all individually to make our own way. With or without the support of a Franchisor. Pick you Partners well in both the business and personal arena and watch your life grow. Nothing ventured, nothing gained.
- **Diane Chipperfield:** That is funny you suggest "a Franchise is not for me", since I've been doing it for almost 10yrs (and LOVING it) and the ONLY way I have been doing it is 'exactally" the way you suggest, by surrounding myself with like minded business Partners! There is good and bad to everything and I didn't mean to suggest being a Franchisee was a

bad thing, I intended to point out the "REAL WORLD VIEW" of the realities of owning your own business.

- **Jim Burton:** That's great! And you are correct.It is all what we make of it.Continued success with your Franchise.Glad to know you are successful and happy.That is really what matters most, being happy.
- **Diane Chipperfield:** You are absolutely right, "being happy" IS what matters most! The "american dream" is to own your own business, however people don't realize the challenges that come with that responsibility! A "good" Franchise system can be crucial part of making that 'dream' come true!
- **Joseph (Joe) Manuszak:** Innovations is what drives the franchise model as great business people learn how to "twig" the model. However, two caveats, 1) Most FDD's prove creativity and innovation becomes the property of the Franchisor, 2) Most FDD's require you to have written permission to "test" your creativity, or you can be placed in default. I have seen franchisee's improve sales 30%+ and garner a default letter, so the adage "it is better to ask for forgiveness, not permission" does not always prevail. The good news is that in today's economy, almost every franchisor would embrace innovation proving increases in SSS, EBITDA, customer embrace or store counts.
- **Richard Fuchs:** Both!
- **Thelonious Llamosas**: I totally agree with you: franchisers must govern innovation alongside its franchisees.
- **Paul Baron:** Great question and thread of responses. I can jump in from a marketing innovation perspective. I deliver WiFi mobile engagement advertising solutions to franchisees. This is new technology that drives consumers into the point of purchase by delivering messaged to their mobile devices when they're walking through malls, airports, convention centers, hotels, etc. Franchisees love the experience and results, but managment of the solution should not detract from their "day job" managing their customers and business operations. So either the franchisor or 3rd party media/marketing companies become to deliver ad content and schedule campaigns. It behooves the franchisor to embrace innovation and support both adoption and deployment, so the franchisee can concentrate on the core business functions. I believe this extends to many of the technologies, equipment, operational programs that the franchisor must manage to maintain and respect the brand integrity ... and that's the way is should be, IMHO. That's one of the

main reasons and benefits of the MDF (Market Development Funds) that are shared for the benefit of both the brand and the local business.

PRILOG 7: ANKETA NA **WWW.LINKEDIN.COM**

Pitanje: In franchise relationship what do you think who is entrepreneur?[150]

- Franchisor *4 (21%)*
- Franchisee *0 (0%)*
- Both of them 10*(79%)*
- None of them *0 (0%)*

Komentar:

Don DeSmith: I think a lot depends on the franchise system and the line of business they are in. Franchisors are definitely entreprenuers. Franchisees can be and many are but to varying degrees. They join a franchise because the franchisors provides the proven "system"/method of operation. But their level of entreprenuership (and their goals) will have a big impact on how large they get/do they become multi-unit franchisee/etc. Multi-unit franchisees can be as entreprenuerial as the franchisor or maybe even more so. Franchisees that are one-person operations much less so. So it varies greatly. I'd recommend the book "The Illusions of Entrepreneurship" by Scott Shane. It is about business in general rather than franchising but I have thought that a study of franchising using his framework would be very interesting and valuable.

[150] Anketa je postavljena 18. 10. 2012 i trajala je do 23. 10. 2012. Rezultatima se može pristupiti na http://www.linkedin.com

PRILOG 8: STATISTIČKI SAŽETAK PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

View publication stats