

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Poslijediplomski doktorski studij Poduzetništvo i inovativnost

Mr. sc. Ljiljana Kuhec

FRANŠIZNI POTENCIJAL MALIH PODUZEĆA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentorica:

Dr. sc. Mirna Leko Šimić, redovita profesorica u trajnom zvanju

Osijek, 2019.

University Josip Juraj Strossmayer in Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Postgraduate doctoral study Entrepreneurship and Innovativeness

Ljiljana Kukec, MSc

**FRANCHISE POTENTIAL OF SMALL
ENTERPRISES**

DOCTORAL THESIS

Mentorica:

Mirna Leko Šimić, PhD, full professor with tenure

Osijek, 2019.

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

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

Ljiljana Kukec

Matični broj studenta: 138

OIB: 46060392592

e-mail: lkukec@inet.hr

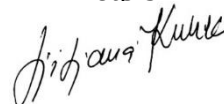
Naziv studija: Poslijediplomski doktorski studij Poduzetništvo i inovativnost

Naslov rada: Franšizni potencijal malih poduzeća

Mentorica rada: dr. sc. Mirna Leko Šimić, redovita profesorica u trajnom zvanju

U Osijeku, 17. siječnja 2020. godine

Potpis



TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorska disertacija

Znanstveno područje: ekonomija

Znanstveno polje: poduzetništvo

FRANŠIZNI POTENCIJAL MALIH PODUZEĆA

Mr. sc. Ljiljana Kukec

Disertacija je izrađena u: Osijeku

Mentorica: Dr. sc. Mirna Leko Šimić, redovita profesorica u trajnom zvanju

Kratki sažetak doktorske disertacije

Franšizno poslovanje smatra se inkubatorom održivog poduzetništva i zapošljavanja. Brojke u svijetu potvrđuju tu činjenicu, kako u broju zaposlenih tako i u broju poduzeća pokrenutih zahvaljujući franšizama. Za ostvarenje ovih potencijala važnu ulogu igra udio nacionalnih franšiza. Hrvatska je na zadnjem mjestu u svijetu po broju domaćih franšiza. Istraživanje je pokazalo da razlog tome nije u nedostatku franšiznog potencijala ili u lošoj reputaciji franšiza u Hrvatskoj niti u izostanku prepoznavanja *know-how*, što se pretpostavilo da je slučaj kod hrvatskih poduzetnika, već da su najveće prepreke pomanjkanje znanja o ovom načinu ekspanzije i nepovjerenje u pravni sustav.

Broj stranica: 253

Broj prikaza: 23

Broj tablica: 80

Broj literaturnih navoda: 194

Jezik izvornika: Hrvatski

Ključne riječi: franšizno poslovanje, franšizing, franšizibilnost, franšizni potencijal

Datum obrane: 17. siječnja 2020.

Stručno povjerenstvo za obranu:

1. izv. prof. dr. sc. Mirela Alpeza, predsjednica
2. izv. prof. dr. sc. Aleksandar Erceg, član
3. prof. dr. sc. Karin Širec, član
4. prof. dr. sc. Sanja Pfeifer, zamjenski član

Disertacija je pohranjena u: Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Trg Ljudevita Gaja 7, Osijek

BASIC DOCUMENTATION CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek

PhD thesis

Scientific Area: economy

Scientific Field: entrepreneurship

FRANCHISE POTENTIAL OF SMALL ENTERPRISES

Ljiljana Kukec, MSc

Thesis performed at: Osijek

Supervisor: Mirna Leko Šimić, PhD, full professor with tenure

Short abstract

Franchising is considered an incubator of sustainable entrepreneurship and employment. Worldwide figures confirm this fact, both in the number of employees and the number of businesses started thanks to franchising. The share of national franchisors in the domestic market plays an important role in realizing these potentials. Croatia takes the last place in the world by the share of local franchisors. The results of the research show that the reason for this is not the lack of franchise potential or bad reputation of franchising in Croatia, nor the lack of recognition of know-how, which was assumed to be unrecognized by the Croatian entrepreneurs but lack of knowledge about this type of business expansion and lack of trust in the legal system.

Number of pages: 253

Number of figures: 23

Number of tables: 80

Number of references: 194

Original in: Croatian

Key words: Franchising, franchiseability, franchise

Date of the thesis defense: 17 January 2020

Reviewers:

1. Mirela Alpeza, Ph.D., Assistant Professor, president
2. Aleksandar Erceg, Ph.D., Assistant Professor, member
3. Karin Širec, Ph.D., Full Professor, member
4. Sanja Pfeifer, Ph.D., Full Professor, substitute member

Thesis deposited in: National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Faculty of Economics in Osijek, Trg Ljudevita Gaja 7, Osijek

Franšizni potencijal malih poduzeća

SAŽETAK

Svrha ove doktorske disertacije je istražiti franšizni sektor u Hrvatskoj i svijetu s ciljem stjecanja uvida u potencijal hrvatskih malih poduzeća za primjenu ovog načina rasta poslovanju. Franšizing je vrlo zastupljen načina poslovanja u razvijenim zemljama i smatra se inkubatorom održivog poduzetništva i zapošljavanja u kojem veliku ulogu imaju lokalni poslovni koncepti koji franšiznim putem diseminiraju svoj uspjeh i internacionaliziraju svoje poslovanje. Vrlo mali udio domaćih franšiza na hrvatskom tržištu, u odnosu na cjelokupni broj prisutnih franšiza i u usporedbi s drugim zemljama te u odnosu na sve koristi koje franšizno poslovanje može ponuditi, bili su poticaj za istraživanje u sklopu ove disertacije.

Originalni je doprinos znanosti u okviru ove disertacije u predstavljanju novih spoznaja u istraživanju franšiznog potencijala u malim poduzećima u Hrvatskoj, kao i identifikaciji novih, mogućih prepreka njegovu razvoju. Na osnovu rezultata istraživanja kreirane su preporuke za bolji razvoj franšiznog ekosustava u Hrvatskoj. Te preporuke mogu pomoći u stvaranju domaćih franšiza uz koje bi hrvatski poduzetnici povišili razinu konkurentnosti u regionalnom i globalnom okruženju.

U Hrvatskoj je franšizni sektor poslovanja još nedovoljno istražen i postoji malo radova na tu temu. Franšizno je poslovanje u svijetu jak zamašnjak razvoja poduzetništva i zapošljavanja, što se manifestira, s jedne strane, kroz već etablirane poduzetnike, davatelje franšize, koji su razvili uspješne poslovne koncepte, zatim svoj poslovni uspjeh „*klonirali*“ u zamjenu za financijsku kompenzaciju u obliku ulazne franšizne pristojbe i kontinuirane naplate tantijema. S druge strane su primatelji franšize gdje govorimo o pokretanju poduzetničkog pothvata i tu franšizno poslovanje smanjuje rizik ulaska u novi poduzetnički pothvat s obzirom na veću šansu za opstanak poslovanja koja proizlazi iz partnerskog odnosa s davateljem franšize, koji osigurava ekspertizu, trening i stalnu pomoć tijekom poslovanja. To stvara specifičnu poslovnu alijansu u kojoj se dvije pravno neovisne tvrtke trude oko uspjeha istoga poslovnog pothvata. Pozitivna posljedica tog procesa je zapošljavanje, kako kod davatelja tako i kod primatelja franšize, ali i diseminacija novih održivijih poduzetničkih pothvata.

Brojke u svijetu potvrđuju činjenicu da franšizno poslovanje doprinosi razvoju poduzetništva, kako u broju zaposlenih u tom sektoru, tako i u broju poduzeća koja su pokrenuta zahvaljujući tome modelu širenja poslovanja. O snazi franšiznog sektora u Europi govori podatak da je prema broju franšiznih brendova Europa zastupljena s više od polovice tog broja u svijetu, unatoč uvriježenom mišljenju da su Sjedinjene Američke Države vodeće u ovome sektoru poslovanja.

Iako se franšizno poslovanje u javnosti uglavnom povezuje s uvozom američkih i drugih stranih poslovnih koncepata, za gospodarstvo zemlje u kojoj se razvija važan je udio nacionalnih franšiza. U europskim je zemljama taj udio obično iznad polovice ukupnog broja franšiza na nekom tržištu. Na osnovu istraživanja među članicama Svjetskog franšiznog vijeća, Hrvatska je po udjelu lokalnih franšiza na zadnjemu mjestu u svijetu, a rast ponude istih uvelike bi doprinijelo rastu broja poduzetničkih pothvata i njihovoj internacionalizaciji što bi bio veliki doprinos i zapošljavanju.

S obzirom na navedeno ovo je istraživanje imalo za cilj dati odgovor na pitanje postoji li potencijal hrvatskih malih poduzeća za usvajanje franšize kao poslovnog modela.

Rezultati istraživanja su pokazali da su od svih pretpostavljenih prepreka za razvoj domaćih franšiza jedino potvrđeni pomanjkanje znanja o franšiznom poslovnom modelu i nepovjerenje u pravni sustav, što je u skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja drugih autora u Hrvatskoj. Ovo istraživanje daje i određenu longitudinalnu konstantu od 2006., kada je realizirano prvo istraživanje, pa do 2017., kada je završeno ovo istraživanje. No, jedan dio istraživanja u sklopu ove disertacije prvi je put rađen u Hrvatskoj. Odnosi se na franšizibilnost domaćih poslovnih koncepata koja se u istraživanju potvrdila kao pozitivna. Također, dosad nije istraživao ugled franšiznog sektora u Hrvatskoj, a rezultati istraživanja pokazuju da zapravo franšizni sektor u Hrvatskoj nema izgrađen ugled, ne zato što bi isti bio loš, već zato što se o franšiznom poslovanju premalo zna da bi se mogao stvoriti ugled ili loša reputacija.

Istraživanje prepoznavanja *know-how* i intelektualnog kapitala, za koje se pretpostavilo da ih hrvatski poduzetnici ne prepoznaju u svojim poduzećima, na ispitanom uzorku od 113 malih poduzeća pokazalo je da poduzetnici prepoznaju i ulažu u razvoj intelektualnog kapitala u svojim poduzećima unatoč uvriježenom mišljenju stručnjaka kako je to slabost hrvatskih poduzetnika.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja može se zaključiti da mala poduzeća u Hrvatskoj imaju potencijal za širenje stvarajući vlastitu franšizu, no u tome ih koči još uvijek nedovoljno

znanje o ovome načinu širenja poslovanja te nepovjerenje u pravni sustav koje se manifestira kroz njegovu sporost i neučinkovitost, ali i kroz nesigurnost zaštite *know-how* i poslovnih tajni, a upravo je njihovo dijeljenje s primateljima franšize osnova franšiznog odnosa.

Ključne riječi: franšizno poslovanje, franšizing, franšizibilnost, franšizni potencijal

Franchise potential of small enterprises

ABSTRACT

The scope of this doctoral dissertation is to explore both franchising in general and franchise sector in Croatia, with the aim of gaining insight into the potential of the Croatian small businesses to franchise. Franchising is a highly represented business expansion model in developed countries and is considered an incubator of sustainable entrepreneurship and employment. Local franchisors play a major role in expanding franchise success and internationalising businesses. The very small share of domestic franchisors in the Croatian market in relation to the total number of franchises present, and in comparison with other countries, taking into consideration all the benefits of franchising, was an impetus for the research at the origin of this dissertation.

The original contribution of this dissertation is to present new insights into franchise potential of small businesses in Croatia, as well as to identify new, potential barriers to its development. Based on the results of the conducted research, recommendations are given for better development of the franchise ecosystem in Croatia. These recommendations can provide valuable guidelines for the creation of domestic franchises, which would increase the competitiveness of the Croatian entrepreneurs in the regional and global environment.

The franchise business sector in Croatia is still under-researched. The world franchise sector is a strong flywheel of entrepreneurship and employment; one of the primary manifestations of which is, on the one hand, the existence of already established entrepreneurs, franchisors, who have developed successful business concepts, then *cloned* their business success in exchange for financial compensation in the form of franchise fees and continuous royalties.

On the other hand, there are franchisees, individuals seeking to start an entrepreneurial venture; in this framework franchising reduces the inherent risk of setting up a new business thanks to greater chance of surviving, resulting from partnering with a franchisor who provides expertise, training and ongoing business support. This creates a specific business alliance in which two legally independent companies strive for the success of the business. The positive consequence of this process is employment, both on the franchisor and franchisee side, as well as dissemination of new, more sustainable entrepreneurial ventures.

While it is true that the public perception of franchising primarily includes commonly associates import of business concepts, the share of national franchisors in the domestic market is important for the economy. In European countries, this share commonly amounts to more than half of the total number of concepts in a market. According to a survey carried out among the members of the World Franchise Council, Croatia takes last place in the world by the share of local franchisors. Increasing their number would boost new entrepreneurial ventures and their internationalization, which would be a significant contribution to employment.

Against this background, the aim of this research was to examine the potential of Croatian small businesses to adopt franchising as a business model.

The results of the research showed that of all the assumed obstacles for the development of domestic franchisors, only the lack of knowledge about the franchise business model and distrust in the legal system were confirmed, which is in accordance with the results of other researches in Croatia so far. Furthermore, this research provides a certain longitudinal constant from 2006, when the first survey was completed, until 2017, when this research was carried out. However, a part of the research in this dissertation had not yet been conducted in Croatia. This refers to the franchiseability of domestic small enterprises, which has proven positive in the research. In addition, the reputation of the franchise sector in Croatia had not been researched earlier, and the results of the research show that, in fact, the franchise sector in Croatia does not have a reputation; this, however, does not imply that its reputation is bad but merely that the level of knowledge about franchising is too low to create any reputation.

A study on the recognition of the importance of *know-how* and intellectual capital, which was assumed to be unrecognized by the Croatian entrepreneurs, showed, in a survey conducted in the context of this dissertation and including 113 small businesses, that said entrepreneurs are, in fact, aware of the significance of intellectual capital and invest in its development in their enterprises. This result is contrary to the opinion of some experts according to which not understanding the weight attached to intellectual capital is the weakness of the Croatian entrepreneurs.

According to the results of the research, conclusion can be drawn that small businesses in Croatia have the potential of expanding by creating their own franchise, however, they are still hampered by the lack of knowledge about this type of business expansion, as well as by the lack of trust in the legal system, based on its slowness, inefficiency, uncertainty of protecting *know-how* as well as protecting trade secrets sharing with franchisees, which is precisely the basis of a franchise relationship.

Keywords: Franchising, franchiseability, franchise potential

PREDGOVOR

Kada sam se početkom devedesetih godina, tijekom svoga radnog boravka u Italiji, prvi put susrela s franšiznim načinom poslovanja, činilo mi se da se netko šali sa mnom. Vrlo sam poduzetna osoba i veći dio svoga poslovnog života do tada bila sam poduzetnica, što je bilo nespojivo s mojom akademskom titulom profesora povijesti i arheologije. Bilo mi je nezamislivo da bih trebala nekome platiti da mi kaže što da radim i još k tomu s tim istim dijeliti svoj prihod. Vjerovala sam da je franšizno poslovanje u praksi samo utopija. Sjećam se diskusija s direktorom Quadrante franchisinga, Giuseppeom Bonanijem, za kojega sam radila i koji mi je s božanskim strpljenjem objašnjavao kako franšizno poslovanje funkcionira i gdje je tu „kvaka“. Očito je da ne bih bila dobar materijal za primatelja franšize. Hvala ti, Giuseppe, što si mi uvijek pomagao, kako tada tako i kasnije u promociji franšiznog sektora u Hrvatskoj. Upijajući talijanski entuzijazam za ovu temu i učeći od talijanskih stručnjaka, a pogotovo pomažući pisati franšizne priručnike, sve više mi se sviđao taj način poslovanja, shvatila sam u čemu je „kvaka“, a ideja da se tako nešto inicira i u Hrvatskoj došla je spontano. Tek povratkom u Hrvatsku, 1995., shvatila sam da su pojavom McDonald'sa otvorena vrata za edukaciju i ovog tržišta.

Početkom 2001. krenula sam ponovno u poduzetničke vode po uzoru na neke talijanske poslovne koncepte iz sektora *wellnessa*, kakvih u Hrvatskoj još nije bilo. Željela sam ponuditi i franšizu takvog centra, napravila sam sve potrebne predradnje, ali u to vrijeme prodati jednu bilo je nemoguća misija jer nije bilo kupaca koji bi shvatili što im se nudi. Bio mi je to poticaj da napravim nešto što će podići razinu znanja o ovome načinu poslovanja i tako stvoriti kritičnu masu kupaca za moju i druge franšize. Tako je započela moja franšizna, pionirska misija u Hrvatskoj.

Vidjevši krajem 2002. godine da još nema nekog jačega zamaha razvoja franšiznog sektora, zaokupila me ideja organizacije prvoga međunarodnog sajma franšiza u Hrvatskoj jer sam shvatila da bez educiranog tržišta, široke ponude i malih investitora, neće biti ni kupaca moje franšize ni razvoja sektora. Krenuvši u ovaj pionirski projekt, počela sam posjećivati druge slične događaje u inozemstvu. Plan je bio imati više od 100 izlagača na prvome sajmu i tako na velika vrata uvesti franšizni način poslovanja do potencijalnih investitora, imajući na umu da je investicija u McDonald's vrlo velika, a da postoji puno malih franšiznih projekata koji bi se odlično snašli na nezasićenom hrvatskom tržištu. Tada nisam imala pojma kamo će me franšize sve odvesti. Prvu lekciju dobila sam od Angele Beckfield koja je bila u organizacijskom odboru sajmovi franšiza u Velikoj Britaniji, a kasnije i cijenjeni predavač na našoj drugoj franšiznoj

konferenciji 2004. godine, za što joj se ovim putem i zahvaljujem. Shvativši da radim plan sa 100 izlagača za prvi sajam, rekla mi je da mogu biti sretna, ako ih bude 30 i da to smatram uspjehom jer je ona na prvome imala samo 20 izlagača. Tako je i bilo, na prvome sajmu FIP 2003. bilo je 35 izlagača iz šest zemalja. Iako su izostali instant efekti, koje sam naivno očekivala, sajam je bio vrlo uspješan, a moja je franšiza bila među onim izlagačima koji su ondje pronašli svoje prve primatelje franšize.

Angela mi je još u jednoj stvari otvorila oči i uvela me u svijet franšiznih događanja. Pitala me imam li podršku Udruge za franšizno poslovanje jer će mi bez toga biti nemoguće sve organizirati. Rekla sam da imamo iako Udruga nije niti postojala. Shvatila sam da je to vrlo važno i da je proces organizacije franšiznih priredbi i edukacije u inozemstvu kretao od franšizne udruge koja je bila inicijator. Vrativši se u Hrvatsku, uspjela sam okupiti neke poduzetnike i krajem 2002. osnovati Hrvatsku udrugu za franšizno poslovanje koja je do danas na čelu promocije i popularizacije ovog načina poslovanja u Hrvatskoj, a od 2006. udruga je članica Europske franšizne federacije i Svjetskoga franšiznog vijeća.

Gotovo usporedno s organizacijom prvoga sajma franšize, u Osijeku je osnovan Centar za franšize pri Centru za poduzetništvo. Profesorica Slavica Singer dala mi je veliku podršku i uputila me na financijsku potporu CEPOR-a, a tadašnji djelatnici Centra za franšize: Mirela Alpeza i Aleksandar Erceg postali su neizostavni gosti svih dosadašnjih franšiznih događanja u Hrvatskoj, na čemu im se ovim putem zahvaljujem, a pogotovo Aleksandru Ercegu koji me je s puno entuzijazma nagovorio da upišem poslijediplomski studij poduzetništva na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Uvidjevši da mi iskustvo nije dovoljno i da nemam adekvatan kredibilitet za poslovanje s franšizama (jer nemaju baš veze s poviješću ili arheologijom), odlučila sam ga poslušati, što će biti veliki zaokret u mojem profesionalnom razvoju. Zahvaljujem profesorici Slavici Singer na pomoći i usmjeravanju tijekom poslijediplomskog studija i kroz mentoriranje mog magistarskog rada na temu: „Izazovi primjene franšiza kao modela širenja poslovanja u Hrvatskoj“. Također, zahvaljujem profesorima i kolegama sa PSP EFOS-a koji su mi otvorili potpuno jedan drugi svijet i uz čiju profesionalnu pomoć sam prvi put mogla objasniti mnoge stvari koje su mi se u mojemu dotadašnjem poduzetničkom životu događale. Zahvaljujući svima njima te su stvari dobile svoje ime i prezime.

Danas, gotovo 15 godina kasnije, nakon dvadesetak znanstvenih i stručnih radova, 8 međunarodnih sajmova franšize i na desetke međunarodnih konferencija, moj je pionirski rad u Hrvatskoj prepoznat i okrunjen 2014. pozicijom potpredsjednice Europske franšizne federacije, a danas i članstvom u njezinom Upravnom odboru. Velik je doprinos mojih kolega

iz Europske franšizne federacije i Svjetskoga franšiznog vijeća koji su mi svesrdno pomagali i odgovarali na moja pitanja vezana uz potrebe doktorske disertacije pa im se svima ovim putem zahvaljujem. Zahvaljujem se i članovima Hrvatske udruge za franšizno poslovanje i Zajednice za franšizno poslovanje pri HGK-u, pogotovo Nikoli Oršaniću, predsjedniku, na velikoj podršci tijekom pisanja ovog rada, kao i na informacijama i mišljenjima koje je sa mnom podijelio.

Zaokret u mojem profesionalnom životu, zahvaljujući navedenom, bio je u akademskom smjeru, gdje predajem kolegij Franšizno poslovanje na Veleučilištu Vern u Zagrebu i na Sveučilištu u Luxembourgu. Autor sam kurikulumu za usavršavanje menadžera za franšizno poslovanje u Zrinski grupi (bit će to jedan od rijetkih franšiznih studija na akademskoj razini u svijetu) i gost predavač o franšiznim temama na stranim konferencijama. No nakon 15 godina još me muči problem slabog odabira ovoga načina poslovanja među hrvatskim poduzetnicima. To je razlog zašto nisam dvojila kod odabira istraživačkog pitanja za doktorsku disertaciju te sam se odlučila upravo za tu tematiku, pri čemu sam imala veliku podršku profesorice Singer, profesorice Nataše Šarlija i, naravno, svoje mentorice Mirne Leko Šimić, na čemu im se svima od srca zahvaljujem.

Unatoč entuzijazmu, teško je pisati doktorsku disertaciju i raditi istraživanje uz roditeljske i obiteljske obaveze, poduzetničke i akademske, zato zahvaljujem svojoj obitelji i kolegama na njihovu razumijevanju i podršci, pogotovo svojim kćerima i majci koje su me podržavale svih ovih godina i bile ponosne na moje uspjehe.

Tijekom pisanja ovoga rada naučila sam mnoge zanimljive stvari o franšiznom načinu poslovanja, a usporedno sam stjecala svoju poduzetničku i osobnu zrelost. Smatram da se trud isplatio.

Želim još zahvaliti anonimnim i neanonimnim hrvatskim poduzetnicima, djelatnicima institucija i kolegama koji su odvojili svoje vrijeme, ispričali svoja iskustva i dali svoj doprinos istraživanju u okviru ovoga rada. Zahvaljujem im ovom doktorskom disertacijom koja je posvećena promociji franšiznog načina poslovanja među hrvatskim poduzetnicima.

Autorica

SADRŽAJ

1. Uvod	1
1.1. Ciljevi i predmet istraživanja	2
1.2. Struktura, proces rada i ključni pojmovi korišteni u disertaciji.....	4
1.2.1. Opis ključnih pojmova korištenih u disertaciji.....	5
1.3. Pregled korištene literature	7
1.4. Metodologija istraživanja	12
2. Kontekstualni okvir istraživanja franšiznog načina poslovanja.....	14
2.1. Franšizno poslovanje vs. poduzetništvo	14
2.2. Izazovi definiranja franšiznog poslovanja	20
2.2.1. Definicije franšiznog načina poslovanja	22
2.3. Razvoj franšiznog načina poslovanja	30
2.4. Moderni franšizing u globalnom okruženju	35
2.5. Prednosti i izazovi poslovanja s franšizom.....	43
2.5.1. Prednosti za primatelje franšize.....	43
2.5.2. Izazovi za primatelje franšize	45
2.5.3. Prednosti za davatelje franšize.....	47
2.5.4. Izazovi za davatelje franšize.....	48
2.5.5. Prednosti za tržište	49
2.5.6. Izazovi za tržište	49
2.6. Pravni okvir franšiznog sektora poslovanja	49
2.6.1. Pravni okvir u svijetu	50
2.6.2. Pravni okvir u Europskoj Uniji.....	54
2.6.3. Aktualni trendovi u okviru pravne regulative franšiznog sektora u svijetu	54
2.6.4. Samoregulacija	56
2.6.5. Franšizni ugovor	59

2.7. Rast poslovanja i franšizni poslovni model kao strategija rasta	64
2.7.1. Rast poslovanja i njegov značaj.....	64
2.7.2. Moguće barijere rastu poslovanja	68
2.7.3. Hrvatska i rastuća poduzeća	70
2.7.4. Teorije odabira franšiznoga poslovnog modela kao strategije rasta.....	76
2.7.4.1 Teorija oskudnosti resursa	76
2.7.4.2 Agencijska teorija	77
2.7.4.3 Teorija pluralne organizacijske forme.....	80
2.7.4.4 Ostale teorije o odabiru franšiznoga poslovnog modela	80
3. Čimbenici održivog franšizinga	85
3.1. Čimbenici za odabir franšiznoga poslovnog modela	86
3.1.1. Utjecaj znanja na odabir franšize kao strategije rasta poslovanja	88
3.1.2. Osnovna franšizibilnost poslovanja	90
3.1.3. Osiguranje kapitala za projektiranje franšize	91
3.1.4. Kreiranje menadžerskog tima.....	92
3.1.5. Povoljna poduzetnička klima.....	93
3.1.6. Socio-kulturološki čimbenici.....	94
3.2. Čimbenici franšizibilnosti poslovanja	95
3.2.1. Djelatnost.....	95
3.2.2. Kredibilitet.....	96
3.2.3. Replikativnost	98
3.2.4. Adaptabilnost.....	98
3.2.5. Prijenos znanja.....	99
3.2.6. Sistematizacija / dokumentiranost	99
3.2.7. Uspješan prototip ili pilot-poslovanje	99
3.2.8. Financijska održivost poslovanja / dostupnost buduće franšize	100
3.2.9. Tržišni trendovi.....	103

3.2.10. Intelektualni kapital vs. <i>know-how</i>	104
3.2.11. Konkurentska prednost.....	107
3.3. Temelji izgradnje kvalitetne franšize	108
3.3.1. Brend i intelektualno vlasništvo	109
3.3.2. Standardizacija i kodifikacija	111
3.3.3. Franšizni priručnici	112
3.3.4. Poslovne politike.....	113
3.3.5. Razvoj sustava podrške primatelju	117
3.3.6. Strategija regrutiranja, selekcije kandidata i rukovođenja sustavom.....	119
3.4. Utjecaj socio-kulturoloških čimbenika na zastupljenost franšize kao strategije rasta u Hrvatskoj	122
3.4.1. Pravna podrška franšiznom sektoru poslovanja	125
3.4.2. Reputacija / ugled franšiznog sektora u Hrvatskoj	126
3.5. Prepreke rastu franšiznog sektora u svijetu vs. Hrvatska.....	133
4. Empirijsko istraživanje potencijala hrvatskih malih poduzeća za širenje putem stvaranja franšizne mreže	139
4.1. Ciljevi istraživanja, razvoj istraživačkog pitanja i hipoteze	139
4.2. Znanstvena i društvena opravdanost istraživanja.....	142
4.3. Doprinosi i ograničenja istraživanja	142
4.3.1. Znanstveni doprinos.....	142
4.3.2. Društveni doprinos.....	143
4.3.3. Praktični doprinos	143
4.3.4. Obrazovni doprinos.....	144
4.3.5. Ograničenja istraživanja.....	144
4.4. Istraživački proces i uzorak.....	145
4.4.1. Kvantitativno istraživanje.....	145
4.4.2. Kvalitativno istraživanje	149

4.5. Rezultati istraživanja i diskusija	151
4.5.1. Rezultati istraživanja za hipotezu <i>H1</i>	153
4.5.1.1 <i>Kredibilitet poslovanja</i>	153
4.5.1.2 <i>Replikativnost / prijenos znanja</i>	156
4.5.1.3 <i>Adaptabilnost</i>	158
4.5.1.4 <i>Sistematiziranost poslovanja</i>	159
4.5.1.5 <i>Prototip poslovanja</i>	160
4.5.1.6 <i>Financijska održivost poslovanja</i>	160
4.5.1.7 <i>Intelektualni kapital</i>	161
4.5.1.8 <i>Konkurentska prednost</i>	166
4.5.1.9 <i>Djelatnost / trendovi na tržištu</i>	167
4.5.1.10 <i>Osobni faktori franšizibilnosti</i>	168
4.5.1.11 <i>Analiza ukupne franšizibilnosti</i>	171
4.5.2. Rezultati istraživanja za hipotezu <i>H2</i>	176
4.5.3. Rezultati istraživanja za hipotezu <i>H3</i>	181
4.5.3.1 <i>Rezultati za H3.1</i>	181
4.5.3.2 <i>Rezultati za H3.2</i>	184
4.5.3.3 <i>Rezultati za H3.3</i>	186
4.6. Rezultati intervjua s poduzetnicima.....	186
4.7. Zaključna razmatranja i testiranje hipoteza	189
4.7.1. <i>H1 – Franšizni potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj je malen</i>	189
4.7.1.1 <i>Kredibilitet poslovanja potencijalnog davatelja franšize</i>	190
4.7.1.2 <i>Replikativnost poslovanja / prijenos znanja</i>	192
4.7.1.3 <i>Adaptabilnost poslovanja</i>	193
4.7.1.4 <i>Sistematizacija poslovanja</i>	193
4.7.1.5 <i>Uspješan prototip poslovanja</i>	194
4.7.1.6 <i>Financijska održivost</i>	194

4.7.1.7	<i>Trendovi na tržištu / djelatnost</i>	195
4.7.1.8	<i>Intelektualni kapital</i>	196
4.7.1.9	<i>Konkurentska prednost</i>	198
4.7.1.10	<i>Osobne karakteristike poduzetnika</i>	198
4.7.2.	H2 – Pomanjkanje znanja o franšiznom poslovanju prepreka je razvoju domaćih franšiza.....	204
4.7.3.	H3 – Socio-kulturološki čimbenici utječu na potencijal malih poduzeća za davanje franšize	206
5.	Zaključak	212
5.1.	Preporuke	214
5.1.1.	Preporuke za stvaranje novih alata i politika u svrhu razvoja franšiznog sektora	214
5.1.2.	Praktične preporuke za poduzetnike	216
5.2.	Smjernice za daljnja istraživanja	218
Literatura		220
Popis tablica		233
Popis prikaza		236
Popis priloga		237
Prilozi		238
Biografija autora		252

1. UVOD

Globalizacija je imperativ za sve ekonomije svijeta u utrci za konkurentnost i širenje tržišta. Razvijene su zemlje već odavno iskoristile franšizni način poslovanja za: a) sigurnije pokretanje poduzetničkog pothvata i b) za rast i internacionalizaciju već etabliranih poslovanja.

Osnovni je razlog kretanja u poduzetnički pothvat kroz franšizni način poslovanja sigurniji opstanak pothvata kojeg jamči prijenos iskustva, znanja, *know-how* i poslovnih tajni s jednog poduzetnika, davatelja franšize, na drugog poduzetnika, primatelja franšize, što primatelju osigurava konkurentsku prednost na tržištu i mentorstvo tijekom poslovanja.

Drugi je razlog što širenje i internacionalizacija poslovanja putem stvaranja franšizne mreže davatelju franšize osigurava brzo geografsko širenje, bolje pozicioniranje na tržištu te svakako veću konkurentnost. Ne treba zanemariti činjenicu da pritom resurse za rast takvog poslovanja osigurava budući primatelj franšize.

Najveća je dobrobit, koja proizlazi iz razvoja franšiznog sektora: zapošljavanje i jačanje poduzetništva, a za davatelje – širenje i internacionalizacija poslovanja. Zapošljavanje, jer davatelj, primatelju franšize nameće točan broj djelatnika potrebnih da bi posao optimalno funkcionirao, a, s druge strane, on da bi mogao nuditi franšizu, mora zaposliti kadar koji će se tim baviti u njegovu poduzeću.

Upravo zato što se franšizno poslovanje smatra generatorom zapošljavanja i diseminacije poduzetničkih pothvata te modelom internacionalizacije poslovanja, ovo istraživanje će se fokusirati na mala poduzeća i potencijal njihova rasta kroz franšizni poslovni model s obzirom na to da istraživanja pokazuju da je najveći udio u zapošljavanju upravo kod mikro i malih poduzeća, dok zaostaju u izvozu u usporedbi sa srednjim i velikim poduzećima. (Cepor, 2017)

Iako je franšizno poslovanje vrlo dobra strategija rasta i razvijeno je u većini zemalja, a već je petnaestak godina jače prisutno na našem području, Hrvatska se nalazi na posljednjemu mjestu u svijetu, među članicama Svjetskoga franšiznog vijeća, s vrlo malim udjelom domaćih franšiza u odnosu na uvozne. U europskim zemljama udio lokalnih franšiza u odnosu na uvozne više je od polovice svih prisutnih u zemlji (EFF, 2015), što pokazuje da hrvatski poduzetnici još nisu iskoristili snagu franšiznoga poslovnog modela za rast i internacionalizaciju svog poslovanja.

U sklopu ovoga rada predstavljene su nove spoznaje u istraživanju franšiznog potencijala u malim poduzećima u Hrvatskoj, kao i nove spoznaje o nekim već obrađenim i nekim novim faktorima koji imaju utjecaj na taj potencijal. Na osnovu rezultata istraživanja kreirane su preporuke koje mogu pomoći stvaranju većeg broja domaćih franšiza, čime bi mala poduzeća u Hrvatskoj bila konkurentnija na globalnome tržištu.

1.1. Ciljevi i predmet istraživanja

Franšiza, s jedne strane, pruža mogućnost lakšeg financiranja i bržega geografskog širenja poslovanja za postojeće poduzetnike, a ujedno daje mogućnost onima s nedovoljnim poslovnim iskustvom da započnu poslovni pothvat s manje rizika i da uz transfer *know-how* i poslovnih tajni davatelja franšize brže osiguraju svoju bolju tržišnu poziciju.

Istraživanja¹ pokazuju veliku korist od razvoja franšiznog sektora u nekom gospodarstvu, kako u zapošljavanju, udjelu u BDP-u, tako i u diseminaciji novih poduzetničkih pothvata (ITA, 2016). Iako je franšizno poslovanje zastupljeno u Hrvatskoj od sredine devedesetih, a ekosustav toga načina poslovanja sukcesivno se gradi od 2003. godine, ovaj način rasta i internacionalizacije poslovanja još je nedovoljno raširen, pogotovo u broju domaćih franšiza na tržištu, a njihov bi rast uvelike utjecalo na razvoj poduzetništva i izvoza.

„Internacionalizacija poduzeća, a time i njihova izvozna aktivnost, nije samo opcija koja stoji na raspolaganju poduzeću već je ona uvjet bez kojega poduzeće ne može opstati i uspjeti.“ (Leko Šimić, Horvat Jurjec i dr., 2007:50)

Radi navedenog ta se tematika nametnula kao zanimljiv predmet istraživanja.

Zbog velikih mogućnosti, koje franšizno poslovanje nudi u svijetu i zbog negativnog trenda stvaranja domaćih franšiza čiji se broj postepeno i smanjuje, uz to što je najniži na svijetu, cilj je ovog istraživanja evaluirati domaća mala poduzeća kako bi se dobio uvid u njihov potencijal za franšiziranje ili, kako se u radu formulira, cilj je evaluirati njihovu „franšizibilnost“.

Osim toga, važno je ocijeniti i razinu znanja o franšiznom poslovanju te utjecaj socio-kulturoloških čimbenika na primjenu franšiznoga poslovnog modela, a za koje se pretpostavlja da su povezani s razvojem domaćih franšiza, kao što su: neprepoznavanje vlastita *know-how* i / ili intelektualnog kapitala, nepovjerenje u hrvatski pravni sustav, loš ugled franšiznog sektora radi povlačenja poznatih franšiza iz Hrvatske. Neke od ovih tema u obrađenoj literaturi već su determinirane kao prepreke razvoju franšiznog sektora u Hrvatskoj.

S obzirom na sve navedeno doprinos ovog istraživanja je u potvrdi ili odbacivanju ranije utvrđenih prepreka iz dosadašnjih istraživanja te formuliranje novih tema istraživanja, do sada neistraživanih, koje daju originalan znanstveni doprinos istraživanju franšiznog sektora poslovanja u Hrvatskoj.

¹ International trade administration

Specifični ciljevi istraživanja trebaju ponuditi odgovore na sljedeća pitanja, tako treba:

- utvrditi koje su prepreke razvoju franšiznog sektora poslovanja u Hrvatskoj
- ispitati razinu svjesnost poduzetnika u Hrvatskoj o vlastitu poslovnom *know-howu* i intelektualnom kapitalu
- istražiti postoji li među vlasnicima malih poduzeća u Hrvatskoj adekvatno znanje o franšiznom načinu poslovanja
- utvrditi kakav je ugled franšiznog sektora poslovanja u Hrvatskoj s obzirom na velike svjetske brendove koji su se povukli iz Hrvatske i hrvatske franšize koje su prestale franšizirati
- izdvojiti različite čimbenike koji su najkritičniji za razvoj lokalnih franšiznih koncepata
- verificirati koje su preporuke za povećanje ponude lokalnih franšiza, a koje bi uspješna mala poduzeća mogla projektirati u svrhu nacionalnog i internacionalnog širenja poslovanja
- generirati preporuke za daljnja znanstvena istraživanja na ovome polju.

Uključujući sve pretpostavke i saznanja, kreirane su osnovne i pomoćne hipoteze koje glase:

- *H1 – Franšizni potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj je malen.*
- *H2 – Pomanjkanje znanja o franšiznom poslovanju prepreka je razvoju domaćih franšiza.*
- *H3 – Socio-kulturološki čimbenici utječu na potencijal malih poduzeća za davanje franšize.*
 - *H3.1 – Neprepoznavanje vlastitog know-how i / ili intelektualnog kapitala utječe na potencijal malih poduzeća za rast kroz franšizni poslovni model*
 - *H3.2 – Nepovjerenje u pravni sustav utječe na rast poduzeća kroz franšizni poslovni model*
 - *H3.3 – Franšizno poslovanje ima lošu reputaciju među hrvatskim poduzetnicima, što je razlog slaboga odabira franšize kao strategije rasta*

Istraživanje je podijeljeno na kvantitativni dio, s *online* anketnim upitnikom, i kvalitativni dio. U kvalitativnom je dijelu istraživanja korištena široka paleta metoda prikupljanja podataka, od promatranja, tekstualne i vizualne analize materijala, do osobnih intervjua. Cilj je bio dobiti uvid u probleme i dati bolji uvid u rezultate dobivene kroz kvantitativni dio istraživanja, što bi u konačnici dalo odgovor na istraživačko pitanje. Osim navedenog istraživanja literature i sekundarnih izvora podataka, ovaj je dio istraživanja obogaćen s devet dubinskih intervjua s

poduzetnicima. S obzirom na to da je kvantitativno istraživanje fokusirano na mala poduzeća, bez obzira na njihovo iskustvo s franšiznim poslovnim modelom, u okviru kvalitativnog dijela istraživanja poduzetnici su izabrani s obzirom na njihovo iskustvo u raznim fazama i ulogama unutar franšiznoga poslovnog modela, a to su:

- a) troje poduzetnika primatelja franšize
- b) troje poduzetnika davatelja franšize
- c) troje poduzetnika koji upravo stvaraju svoju franšizu.

Doktorska će disertacija odgovoriti na pitanje postoji li potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj za razvoj franšize i što ih u tome sprječava.

1.2. Struktura, proces rada i ključni pojmovi korišteni u disertaciji

Doktorska disertacija sastoji se od šest cjelina prikazanih na prikazu 1. U prvom dijelu nalazi se uvod u samu disertaciju gdje je formuliran kratki pregled teorijskog okvira unutar kojeg je pozicionirano istraživanje te opis dobivenih rezultata. Slijede detaljniji opis predmeta i ciljeva istraživanja kao i sama struktura rada te opis procesa pisanja disertacije. U ovom dijelu objašnjeni su i ključni pojmovi korišteni u tekstu. Na kraju prvog dijela disertacije nalazi se opis metodologije istraživanja te literature koja je korištena u radu.

U drugom dijelu rada obrađen je kontekstualni okvir franšiznog načina poslovanja s naglaskom na najznačajnije teme povezane s predmetom istraživanja kao što su: franšizni način poslovanja vs. poduzetništvo, definiranje franšiznog načina poslovanja i njegova evolucija, karakteristike ovog načina poslovanja i njegov značaj u svijetu i Hrvatskoj. Slijede prednosti i izazovi franšiznog načina poslovanja, pravni okvir koji ga obilježava kako u svijetu tako i u Hrvatskoj, te teorijska osnova odabira ovog načina poslovanja od strane poduzetnika što je sve obrađeno istraživanjem dostupne literature.

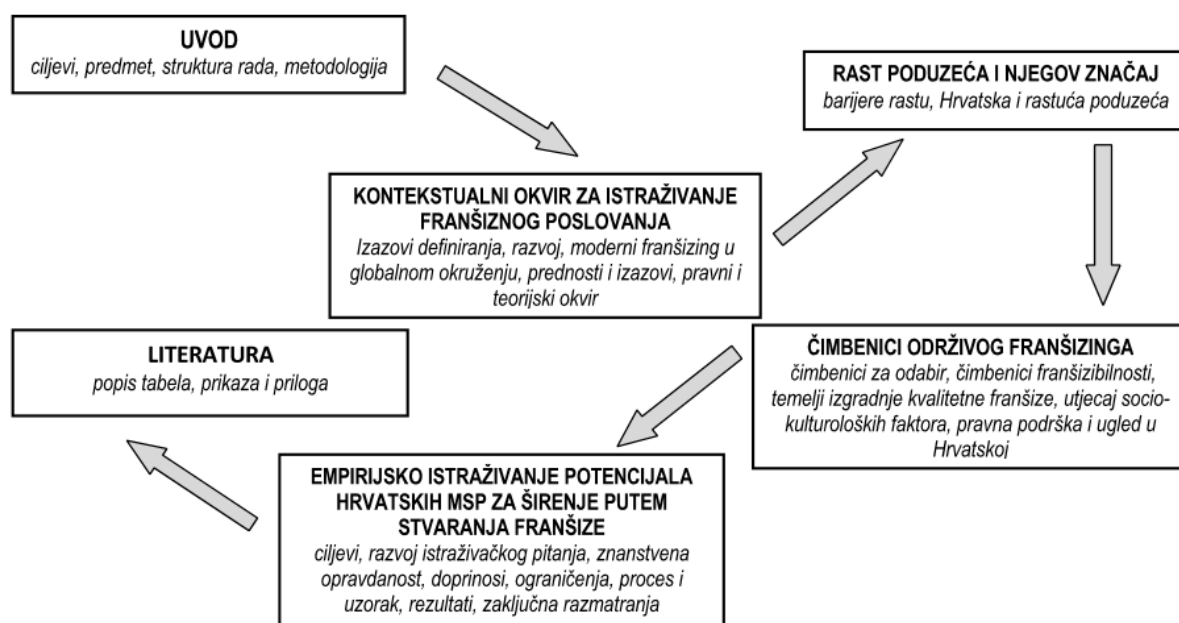
Ključna teorijska polazišta korištena u trećem dijelu disertacije opisuju rast poslovanja i njegov značaj, zapreke rastu i osvrt na hrvatska rastuća poduzeća.

Slijedi četvrti dio rada u kojem su obrađeni čimbenici utjecaja na poslovanje s franšiznim poslovnim modelom koji su podijeljeni na: a) čimbenike za odabir franšize kao strategije rasta, b) čimbenike franšizibilnosti samog poslovanja koje se franšizira, c) temelje izgradnje kvalitetne franšize. Pažnja je posvećena i socio-kulturološkim faktorima koji imaju utjecaj na zastupljenost franšiznog načina poslovanja kao strategije rasta poslovanja u Hrvatskoj uključujući i prepreke razvoju i ugled ovoga sektora poslovanja.

Okvir empirijskog istraživanja potencijala hrvatskih malih poduzeća za širenje putem franšize formuliran je u petom dijelu disertacije i obrađen kroz ciljeve istraživanja, znanstvene i društvene opravdanosti istoga, kroz opis razvoja istraživačkog pitanja kao i istraživačkog procesa i uzorka. Nakon toga slijedi prezentacija rezultata istraživanja i razmatranje istih. Sumiranje rezultata i diskusije sažeti su u izvedenim zaključcima i testiranju hipoteza. U ovom dijelu važno mjesto ima i implementacija dobivenih rezultata kroz znanstveni, društveni, praktični i nastavni doprinosi disertacije. Tu su također obrađena i ograničenja ovog istraživanja nakon čega slijede preporuke i smjernice za daljnja istraživanja.

U zadnjem dijelu disertacije nalazi se popis korištene literature, popis tablica i prikaza te priloga.

Prikaz 1. Struktura doktorske disertacije



Izvor: rad autorice

1.2.1. Opis ključnih pojmova korištenih u disertaciji

Istraživanje polazi od definicije franšiznog poslovanja sažete kroz istraživanje literature, koja franšizni odnos karakterizira kao odnos dvaju pravno neovisnih poslovnih partnera u kojem jedan partner-davatelj franšize dopušta drugom partneru-primatelju franšize pravo poslovanja pod njegovim imenom s prenošenjem cjelokupnog *know-how* i poslovnih tajni dotičnoga poslovanja, uz uvjet dugotrajne suradnje, podrazumijevajući pravo i obavezu od strane primatelja franšize na upotrebu sustava poslovanja i marketinških metoda koje su mu ustupljene uz obavezu određene financijske naknade davatelju franšize.

Osnovno značenje glavnih termina korištenih u radu definirano je:

- ***Franšizno poslovanje / franšizing***: način širenja poslovanja koji uključuje projektiranje franšiznoga poslovnog modela od cijelog ili dijela vlastita poslovanja te prodaju tih franšiza i stvaranje franšizne mreže.
- ***Davatelj franšize / franšizodavac*** je uspješan pravni subjekt koji je vlasnik tržišno prepoznatog brenda i vizualnog i korporativnog identiteta te ima uspješan poslovni koncept pretvoren u franšizu i nudi se potencijalnim primateljima franšize za financijsku naknadu uz uslugu stalne asistencije tijekom poslovanja i obuke prije počinjanja poslovanja. Osim toga, razvio je *know-how*, sustav i metodu poslovanja koja je isprobana u „*pilot-jedinici*“ i dokumentirana priručnicima i ugovorom (Lovrić i dr., 2003).
- ***Primatelj franšize / franšizoprimac*** neovisan je poduzetnik kojeg je odabrao davatelj franšize. Želi pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat i za to raspolaže resursima. Pomanjkanje iskustva u tom sektoru poslovanja želi umanjiti ulaskom u već uhodano poslovanje uz mentorstvo davatelja franšize. Kupujući franšizu, postaje član franšizne mreže i stječe pravo na upotrebu svih elemenata koji su predmet franšizne ponude: metodu, sustav poslovanja, *know-how*, proizvode koji se nude, marku i imidž, pomoć prije pokretanja poslovanja od strane davatelja, za vrijeme otvaranja i nakon toga uz obavezu financijske kompenzacije za sve navedeno (Lovrić i dr., 2003).
- ***Franšizna mreža*** je lanac prodajnih mjesta ili poduzetnika, kako onih u franšizi tako i onih u vlasništvu davatelja franšize, koji rade jednoobrazno, pod istim brendom na dodijeljenom im teritoriju.
- ***Poslovni koncept*** je termin u ovom radu upotrebljavan za već postojeće poslovanje budućeg davatelja franšize u dijelu koji se može franšizirati.
- ***Franšizni poslovni model / franšiza*** su termini koji u ovome radu označavaju kreiran / projektiran franšizni paket na osnovu poslovnog koncepta poduzetnika-davatelja franšize.
- ***Know-how*** je definiran prema Etičkom kodeksu Europske franšizne federacije (2016) kao skup nepatentiranih praktičnih informacija koje su rezultat iskustva, znanja i provjere u praksi od strane davatelja franšize i imaju sljedeće karakteristike:
 - a) Da je inovativan / tajan – znači da *know-how*, kao cjelina ili u preciznom obliku i zbroju svojih dijelova, nije općepoznat ili lako dostupan izvan poslovanja davatelja franšize, a opet ne treba biti potpuno nepoznat ili nedostupan u tom sektoru.

- b) Da je bitan / važan – znači da *know-how* sadrži važne poslovne informacije, bilo o prodaji proizvoda krajnjim potrošačima ili u prezentaciji proizvoda za prodaju, obradi proizvoda vezano uz pružanje usluga, metode ophođenja s kupcima i / ili administrativno i financijsko upravljanje. Zapravo, mora biti koristan primateljima franšize u smislu bolje konkurentnosti na novome tržištu.
 - c) Da je definiran / identificiran – znači da mora biti opisan na dovoljno razumljiv način u priručnicima i ugovoru, tako da je moguće provjeriti ispunjavaju li se kriteriji inovativnosti i važnosti.
- **Franšizibilnost** je pojam koji označava potencijal poduzeća za kreiranje i uspješnu prodaju franšize
 - **Intelektualni kapital** je zbroj kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti i vještina poduzeća s ciljem ostvarivanja boljih rezultata.
 - **Intelektualno vlasništvo** je dio intelektualnog kapitala u sklopu strukturalnog kapitala a osnovne podgrupe su: žig, patent i autorsko pravo.

Proces pisanja doktorske disertacije sastojao se od istraživanja literature, tražeći inspiraciju za preciznu formulaciju istraživačkog pitanja, zatim definiranja istraživačkog pitanja i osnovnih pretpostavki na koje će se dati odgovor. Slijedi odabir materijala i izvora čiji će se sadržaj analizirati, kategorizirati i sistematizirati te postaviti u kontekstualni okvir rada.

Nakon ovih faza dizajniralo se istraživanje koje se sastoji od kvantitativnog i kvalitativnog dijela. Slijedilo je sastavljanje instrumenta istraživanja i okvir intervjua za kvalitativni dio istraživanja i prikupljanje podataka. Na kraju, završava se analizom dobivenih rezultata i zaključkom na temelju kojeg će se odgovoriti na istraživačko pitanje.

1.3. Pregled korištene literature

S obzirom na činjenicu da je franšizno poslovanje u svijetu važna poluga ekonomskog razvoja i zapošljavanja i da je njegova primjena kao strategije rasta doživjela velik rast u zadnjih pola stoljeća, kako u Sjedinjenim Američkim Državama, koje se smatraju kolijevkom ovog načina poslovanja, tako i u Europi te na drugim tržištima u razvoju, razumljivo je da postoji značajan broj istraživanja koja izučavaju ontologiju² ove tematike. Franšizni način poslovanja nudi široko područje istraživanja o tome kako izgraditi odnose unutar poduzeća, o asimetričnome

² Ontologija (grč.), filoz. disciplina, učenje o bitku i o njegovim općim, fundamentalnim i konstitutivnim određenjima, <http://www.hrleksikon.info/definicija/ontologija.html>, preuzeto 15. 5. 2017.

odnosu snaga na tržištu, o odnosu u kojem davatelj franšize (obično i dobavljač primateljima) direktno konkurrira svojim primateljima franšize kroz prodajne jedinice u vlasništvu kompanije i dr. Osim tih tematika, istraživačima je zanimljiva i egzistencija različitih tipova suradnje unutar franšizne mreže pa čak i postojanje mreže unutar mreže (jedinice u vlasništvu davatelja vs. jedinice u vlasništvu primatelja; primatelji s ugovorom za jednu lokaciju vs. primatelji višestrukih jedinica, master-primatelji i sl.). Još su važni smjerovi istraživanja: poduzetnička orijentacija primatelja, prijenos znanja, bankrot primatelja franšize, trodimenzionalnost odnosa (davatelj, primatelj, tržište) i dr. (Dant, Grünhagen i dr., 2011).

Donedavno su istraživanja franšiznog načina poslovanja bila više fokusirana na davatelja franšize, kao nosioca inicijalne i snažnije uloge u franšiznom odnosu, a tek nedavno smjer se istraživanja okrenuo i prema primateljima, kao akterima ovog odnosa. Ipak, postoji pomanjkanje literature iz perspektive tržišta / potrošača, a taj prijelaz iz B2B³ perspektive na B2C⁴ perspektivu dao bi širu sliku ovog načina poslovanja (Dant, Grünhagen i dr., 2011).

Najvažniji izvori podataka za definiranje snage franšiznog načina poslovanja su svakako istraživanja na koja se pozivaju mnogi izvori, a to su: istraživanja Internacionalne franšizne udruge⁵ od kojih je posljednje „*Franchise business economic outlook 2014*“ temelj i za ovaj rad. Osim američkih izvora za istraživanje franšiznog poslovanja, važna su i istraživanja Europske franšizne federacije⁶ (2012) i Svjetskog franšiznog vijeća (Gehrke, 2014). Ta istraživanja predstavljaju argumente koje te važne franšizne udruge i federacije upotrebljavaju u svome lobiranju za ovaj sektor poslovanja u svijetu.

Iz bogate svjetske literature, koja obrađuje ontologiju franšiznog načina poslovanja u zadnjih pola stoljeća, može se općenito zaključiti da su novija istraživanja bazirana uglavnom na empirijskom istraživanju dok su ona starija više teorijska (Lafontaine, 2014). Tako definiranje samoga franšiznog načina poslovanja predstavlja kompleksnu teorijsku strukturu kojom se bave mnogi istraživači ovog sektora poslovanja, ali i ostale zainteresirane strane koje žele od toga stvoriti praktičnu formulu kojom bi se dionicima franšiznog načina poslovanja pomoglo u definiranju međusobnog odnosa (Suggars, 2006; Mathews, De Bolt i dr., 2006; ICC,⁷ 2000;

³ Business to business.

⁴ Business to customers.

⁵ International franchise association (IFA)

⁶ European franchise federation (EFF).

⁷ Internacionalna gospodarska komora / International Chamber of Commerce.

Shane, 1996, 2005; Timmons, Spinelli, 2003 i dr.). U to se uključuju već navedene svjetske i europske federacije koje također žele pronaći točnu formulu suradnje za dionike ovog sektora poslovanja.

Franšizno poslovanje, iako u praksi vrlo dobro definiran sektor poslovanja, kako je vidljivo iz literature, široko je područje istraživanja zbog svoje multi kontekstualne srži (psihologije, sociologije, poduzetništva, marketinga i dr.), no to ujedno predstavlja i problem jer iz istog su razloga istraživanja često ograničena na određeno znanstveno područje i ne izlaze iz svoje domene, pa je istraživanje franšiznog poslovanja donedavno bilo vrlo fragmentirano (Friend, 2012; Elango, Fried, 1997).

Većina je istraživača fokusirana obično na ekonomski aspekt franšiznog sektora i tri teorijska pitanja (oskudnost resursa, agencijsku teoriju, pluralnu organizacijsku formu) te zašto, gdje i kako često poduzeća primjenjuju franšizni model rasta (Oxenfeldt, Kelly, 1969; Hunt, 1973, Ross, 1973; Jensen, Meckling, 1976; Rubin, 1978, Norton, 1988, Brickley, Dark, 1987; Shane, 1996, 1998; Michael, 2002; Combs i dr., 2011; Gillis i dr., 2012; Brickley, Darki dr., 1991 i dr.).

U novijim istraživanjima o toj temi prezentirane su i neke nove teme: franšizno poslovanje na globalnom tržištu (Alon, 2006, Alon, Alpeza i dr., 2010 i dr.), ekonomija franšiznog poslovanja (Shane, 2005; Blair, Lafontaine, 2005; Alon 2006, i dr.), tri osnovne i alternativne teorije razvoja franšiznog poslovanja (Gallini, Lutz, 1992; Windsperger, 2001; Grewal, Iyer i dr., 2011; Chirico, Ireland, i dr. 2011; Windsperger, Dant i dr, 2006; Simon, 2011 i dr.), franšizno poslovanje kao strategija rasta (Shane, 1996, 2005; Duckett, Monaghan, 2006; Rich, 2007 i dr.) i dr.

Treba napomenuti i novija istraživanja u svijetu koja se odnose na: pravnu domenu (Abell, 2010, 2016; Norman, 2006; Shane, 2005 i dr), samoregulaciju (Smart, 2013; Abell, 2016 i dr.), internacionalizaciju poslovanja (Shane, 2005 i dr.), podjelu prihoda, operacijski menadžment, broj i vlasništvo jedinica i slično (Elango, 1997; Fried, 2012). Važna istraživanja su i ona o općenitim preprekama razvoju ovog sektora poslovanja (Fulop, 2000; Alon, 2004; Alharbi, 2014 i dr.).

Dant, Grünhagen i dr. (2011) preporučili su smjerove kojima bi se u budućnosti trebalo kretati istraživanje franšiznog načina poslovanja pa navode: imperativ internacionalizacije poslovanja, alokacija prava odlučivanja u ugovorima višestrukih jedinica ili master-ugovorima, žene i manjine unutar franšiznog sektora, osnaživanje primatelja franšize, društvena odgovornost i etika i dr.

Lafontaine (2014), analizirajući literaturu s franšiznom tematikom, također navodi neke teme na koje bi znanstvenici ubuduće trebali usmjeriti svoja istraživanja. To je problematika „master“ franšiznog odnosa i onoga u ugovorima o višestrukim franšiznim jedinicama⁸, zatim različitost zastupljenosti franšiznog načina poslovanja kroz sektore, franšizno poslovanje u internacionalnim okvirima te problematika prihvaćanja novih tehnologija i inovacija unutar franšiznih lanaca.

Iako je to tema koja nije značajnije zastupljena u literaturi, postoje neka istraživanja o ulozi franšiznog načina poslovanja u razvoju malih poduzeća. Treba spomenuti kvalitativno istraživanje Sanghaviya (1998) koji obrađuje mogućnosti koje nudi franšizno poslovanje za razvoj malih poduzeća u istočnoeuropskim zemljama, navodeći makro ekonomske prepreke u razvoju toga sektora poslovanja i njegove prednosti za ekonomiju.

Dostupna literatura pokazuje da, iako je riječ o malim poduzećima, zapravo je ova tema jednoobrazno obrađena uglavnom sa stanovišta primatelja franšize, odnosno ulaska u poduzetničku aktivnost kupnjom franšize što su u Hrvatskoj obradili Barković i Erceg (2008). Istraživanje dostupne literature za ovaj rad je pokazalo da nisu pronađena direktna istraživanja, kako u Hrvatskoj tako niti u svijetu koja bi se bavila konkretno franšiznim potencijalom već etabliranih malih poduzeća i ne samo to, već ta tema nije niti navedena u obrađenoj literaturi kao interesantan smjer za buduća istraživanja.

Evaluacijom literature iz raznih izvora mogu se determinirati čimbenici koji određuju potencijal poduzeća za razvoj franšize, tj. čimbenici franšizibilnosti (Tarbutton 1986; Boroian, Boroian 1987; Shane 2005; Shane 1998; Boroian, Boroian, 1987; Keup 2004; Siebert 2015; Dackett, Monaghan 2006, Firend 2012 i dr.). Navedena literatura uglavnom je empirijskog karaktera sa svrhom da budući davatelji franšize procijene svoje poslovanje prije projektiranja franšize.

U Hrvatskoj istraživanje franšiznog načina poslovanja novo je i nezasićeno polje istraživanja. Štura literatura, koja obrađuje ovu temu uglavnom pokriva: pravni aspekt (Mlikotin Tomić, 1986, 1996; Unidroit, 2007 i dr.), općenita pitanja o franšiznom modelu i implementaciji u Hrvatskoj (Lovrić, Žganec i dr, 2003; Alon, Alpeza i dr., 2007, 2010; Barković, Erceg, 2008; Horvat Jurjec, 2007, 2012), kreativnost i inovacije u franšiznom modelu (Alpeza, Perić i dr., 2012), računovodstveno praćenje franšiznog poslovanja (Horvat Jurec i dr., 2007, 2012), izazove, mogućnosti i prepreke (Kukec, 2009; Alon, 2004; Alon, Alpeza i dr., 2007, 2010; Alpeza, Perić i dr., 2012, Alpeza, Erceg 2015; Erceg, 2012 i dr.), odabir franšize kao strategije rasta (Erceg, 2012) i dr.

⁸ Multi unit franchising.

Nekoliko navedenih domaćih istraživanja značajno je za odgovor na pitanje koji je razlog postojanja malenog broja domaćih franšiza u Hrvatskoj (Alon, Alpeza i dr., 2010; Alpeza, Perić i dr., 2012; Erceg, 2012; Alpeza, Erceg i dr., 2015). Prema tim istraživanjima možemo sintetizirati prepreke na:

- a) pomanjkanje regulatornog okvira za franšizno poslovanje
- b) pomanjkanje podrške institucija
- c) nezainteresiranosti banaka
- d) pomanjkanje iskustva s ovim načinom rasta.

Erceg (2012) to pak objašnjava:

- a) niskom razinom menadžerskog i poduzetničkog talenta
- b) pomanjkanjem financijskih resursa
- c) preprekama na makro-razini, kao što je nerazvijena infrastruktura poduzetničkih potpornih institucija.

Uza sve to, sigurno je da na razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj izravan utjecaj ima i stanje hrvatskoga gospodarstva općenito, niska stopa rasta među malim poduzećima i velik broj poduzetnika koji su u poduzetništvo ušli vođeni „silom“, a ne prilikom, što je usko povezano s njihovom usmjerenošću na rast (Singer, Šarlija i dr., 2002, 2011).

Ovaj rad polazi od činjenice da mimo navedenih razloga u njihovu kontekstu postoje i drugi uzroci slabog odabira franšize kao načina rasta poslovanja, a pretpostavka je da isti izravno utječu na potencijal hrvatskih malih poduzeća za davanje franšize. Ti su čimbenici, osim već navedene franšizibilnosti poslovnog koncepta: *know-how* i intelektualni kapital (Sundać, Švast 2009; Klein 2009; i dr.), socio-kulturološki aspekti (Tanta 2005; Kukec 2009; i dr.), znanje / neznanje o franšiznom poslovnom modelu (Windsperger, 2010; Klein, Prusak, 1994; Sundać, Švast, 2009; i dr.) ugled franšiznog sektora poslovanja (Benoliel, 2006; Tanta, 2005 i dr.) i dr. Uz navedenu literaturu, korištene su knjige, cijeli niz članaka i internetskih izvora, predavanja, prezentacije, doktorski i magistarski radovi iz zemlje i inozemstva te intervjui sa stručnjacima za ovo područje iz zemlje i svijeta.

1.4. Metodologija istraživanja

U sklopu rada, za potrebe izrade doktorske disertacije, korištene su mnogobrojne znanstvene metode i tehnike analize podataka. U svrhu istraživanja postavljene su hipoteze i ciljevi koji su ispitani putem istraživanja franšiznog potencijala malih poduzeća u Hrvatskoj, sa svrhom dobivanja uvida u čimbenike koji bi mogli biti razlog slabog odabira franšize kao strategije rasta poslovanja. Mala poduzeća odabrana su jer čine 98,5% ukupno registriranih poduzeća u Hrvatskoj s 51,6% udjela u zapošljavanju, 36,4% udjela u ukupnom prihodu i 23% udjela u izvozu te su time važan dio hrvatskoga gospodarstva, a kojem bi franšizni način poslovanja uvelike pomogao u još boljim rezultatima pogotovo u izvozu uzevši u obzir da, iako su mala poduzeća najbrojnija, ipak imaju najmanji udio u izvozu u Hrvatskoj (Cepor, 2016).

Rast poslovanja uvijek počinje prvom podružnicom pa se pretpostavlja da su na svom početku svi davatelji franšiza, čak i današnje megakorporacije, započele svoj put kao malo poduzeće. Empirijskim istraživanjem došlo se do odgovora na istraživačko pitanje postoji li potencijal hrvatskih malih poduzeća za širenje putem franšize odnosno što ih u tome sprječava.

U Hrvatskoj postoji umjereno razvijen franšizni sektor sa 180 franšiznih mreža koje posluju na tržištu, s udjelom od samo 12% domaćih franšiza po čemu je Hrvatska zadnja u svijetu (WFC, 2015). Malim poduzećima bi franšizni način poslovanja bio od velike pomoći u rastu, izvozu i internacionalizaciji.

Istraživanje za disertaciju provedeno je između 2014 i 2017 godine, a kvantitativni dio proveden je na uzorku od 5000 malih poduzeća iz Kompas Hrvatska baze podataka metodom anketiranja, a instrument analize bio je upitnik (prilog 3) koji je ukupno sadržavao 39 pitanja. Upitnik je bio polustrukturiranog tipa i distribuiran je e-poštom u obliku *online* anketnog istraživanja. Na anketu je odgovorilo 113 ispitanika. Pitanja su formulirana prema sekcijama i uglavnom su slijedila zadane hipoteze. Pitanja se odnose na: opća pitanja (županija u kojoj se posluje, djelatnost, želja za rastom, iskustva s franšizama i sl.) osobne karakteristike vlasnika, znanje o franšiznom poslovanju, karakteristike tržišta na kojem poduzeće posluje, informacije o samom poslovnome modelu, financijama, kredibilitetu poduzeća, intelektualnom vlasništvu. Otvorena pitanja u upitniku otvorila su mogućnost iznošenja vlastita mišljenja ispitanika o franšiznom poslovanju i barijerama koje su uzeti u obzir kod sastavljanja preporuka. Kvantitativno istraživanje ima za cilj testiranje zadanih hipoteza i kreiranje generalizirajućih zaključaka.

Kvalitativni je dio istraživanja ima za cilj dati dublji uvid u problem i odgovor na istraživačko pitanje. Sastojao se od istraživanja literature i sekundarnih izvora podataka, a odnosi se na poduzetnički rast, franšizno poslovanje, kapacitet za kreiranje franšiza i ostalo što će objasniti dane hipoteze i voditi u diskusiju i zaključke koji su kreirani upotrebom raznih metodoloških instrumenata.

Ovaj je dio istraživanja obogaćen s devet dubinskih intervjua sa: a) troje poduzetnika koji su primatelji franšize, b) troje poduzetnika davatelja franšize c) troje poduzetnika koji upravo stvaraju svoju franšizu. To je dalo dublji uvid u čimbenike koji utječu na razvoj lokalnih franšiza u Hrvatskoj i razmišljanjima te iskustvima poduzetnika s ovim modelom rasta.

Rezultati kvantitativnog istraživanja prikazani su putem apsolutnih brojeva, frekvencija, postotaka, i mjera centralne tendencije, u sklopu analize koristile su se parametrijske statističke metode, kako bi se ustanovila razina signifikantnosti između važnih varijabli unutar istraživanja, te kako bi se testirale hipoteze postavljene u sklopu istraživanja. Pri interpretaciji i integraciji rezultata istraživanja koristile su se induktivne i deduktivne logičke metode pomoću kojih su se napravile klasifikacija i selekcija važnih nalaza prema njihovoj relevantnosti i eksplanatornoj snazi. Na osnovu tipologija i selekcije rezultati su prezentirani te integrirani i komparirani s dosadašnjim teorijskim i praktičnim saznanjima na promatranom području. U sklopu istraživanja korištene su još: povijesna metoda, komparativna metoda, metoda analogije, metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja, metoda deskripcije.

Za izradu ovog rada, osim navedene ankete, analize literature i internetskih izvora, korištene su i informacije dobivene intervjuiranjem predsjednika Zajednice za franšizno poslovanje u Hrvatskoj gospodarskoj komori, članova Upravnog odbora Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, nekih članova Svjetskoga franšiznog vijeća, izvršne direktorice Europske franšizne federacije i dr. Osim toga, značajna su saznanja prikupljena na međunarodnim i domaćim konferencijama, ali i iz razgovora s poduzetnicima i davateljima hrvatskih franšiza na međunarodnom sajmu franšiza FEC 2015. – 2017. godine koji se održavao u Opatiji.

2. KONTEKSTUALNI OKVIR ISTRAŽIVANJA FRANŠIZNOG NAČINA POSLOVANJA

Posljednjih desetljeća u fokusu velikog broja znanstvenih i stručnih istraživanja nalazi se tema franšiznog poslovanja. S obzirom na to da franšizno poslovanje ima veliku ulogu u razvoju gospodarstva, potpuno je razumljivo da mu je posvećena tolika pažnja. Izvori za pisanje kontekstualnog okvira su znanstveni članci i istraživanja rađena tijekom nekoliko prošlih desetljeća, ali i literatura koja je nastala iz prakse i koja je okosnica određenoga franšiznoga poslovnog modela. Ne treba zanemariti niti podatke dobivene u razgovorima s dionicima franšiznog sektora u svijetu i Hrvatskoj, te izvještaje, predavanja i neformalne razgovore koji također daju pregršt vrijednih informacija kao doprinos u razjašnjavanju vrlo složenog odnosa koji se nalazi u pozadini poslovanja s franšiznim poslovnim modelom.

2.1. Franšizno poslovanje vs. poduzetništvo

Pojam „globalizacija“ nameće ideju o cijelom svijetu kao jednom velikom tržištu koje ne poznaje granice niti različite jezike i navike. S druge strane, pojam „poduzetništvo“ uglavnom definira potrebu pojedinca za izražavanjem svoje kreativnosti u iskorištavanju prilike na tržištu, kako bi ostvario dobit stvarajući nove ili poboljšavajući stare proizvode i usluge. U ovom radu dodaje se još jedna komponenta – ideja koja ujedinjuje pojam globalizacije i pojam poduzetništva, stvarajući tako treći pojam – „umnožavanje“ (repliciranje) uspješnog poduzetničkog pothvata, iskustva i operativnog znanja, kao varijabli u formuli postizanja globalnoga poduzetničkog uspjeha, a to je franšizno poslovanje.

„Franšizno poslovanje se često predstavlja kao prilika za 'vlastiti biznis', ali se isto tako naglašava da davatelji franšize traže repliciranje i konformizam⁹ od svojih primatelja, a ne inovaciju i kreativnost, što je srce poduzetništva. Nadalje, unatoč primateljevoj težnji za poduzetničkom neovisnosti općenito se vjeruje da postoji velika razina kontrole u franšiznom odnosu što ostavlja malo ili nimalo prostora za poduzetničku aktivnost primatelja. Radi toga, i radi raznih drugih razloga, franšizno poslovanje je široko shvaćeno kao antiteza poduzetništvu, a veliki dio tog općeg mišljenja može se atribuirati činjenici da je franšizni koncept izgrađen na repliciranju poslovnog formata i uniformnosti kroz sustav.“ (Olufunmilola, 2007: ii).

⁹ Prihvatanje tuđeg mišljenja bez pravog uvjerenja, Sesar M., Rječnik manje poznatih riječi ili pojmova iz književnosti, http://www.gimnazija-sb.com/images/stories/linkovi/rjenik_manje_poznatih_rije_i_pojmova.pdf, preuzeto 20. 8. 2017.

Franšizno je poslovanje kanal za rast i internacionalizaciju poslovanja kroz izvoz uspješnih domaćih poslovnih koncepata. Izvoz je ono što poduzećima omogućava smanjenje ovisnosti o domaćem tržištu, što je u našim tržišnim uvjetima od presudnog značaja. Izvoz ima i važnu gospodarsku ulogu jer doprinosi ekonomskom razvoju kroz povećanje deviznih rezervi, povećanje konkurentnosti gospodarstva i sl. Izvoz osigurava poduzeću i stjecanje međukulturalnih kompetencija koje se temelje na poslovanju u multikulturalnom okruženju, a očituju se kroz upoznavanje drugih tržišta i pravila poslovanja, drugih klijenata i njihovih percepcija, sklonosti i potreba (Leko Šimić, Horvat Jurjec i dr., 2007).

Poduzetništvo koje danas poznajemo najbolje je opisano terminom „*poduzetnička revolucija*“ (Timmons, Spinelli, 2003:3) koji je sinonim za snažan razvoj poduzetništva u 20. st., pogotovo nakon Drugoga svjetskog rata. Tranzicija velikih svjetskih kompanija i masovne proizvodnje u manja poduzeća koja su se brzo mogla prilagoditi promjenama na tržištu i novim tržišnim uvjetima, kao i posebnostima lokalnih tržišta, dovele su do jakog razvoja poduzetništva. To je vrijeme „*Schumpeterskog*“ poduzetnika koji inovacijom i nekim novim načinom nudi već postojeće proizvode ili usluge (kreativna destrukcija). Cijeli proces nije se razvijao jednakom dinamikom u svim zemljama. Sjedinjene Američke Države bile su pionir poduzetničke revolucije, a nakon toga i Europa. Krajem osamdesetih godina, u sklopu tranzicije socijalističkih zemalja, taj je proces došao i do Hrvatske. Nameće se zaključak da razvoj poduzetništva ovisi o povijesnom trenutku, postojanju socijalnih, ekonomskih i financijskih struktura koje ga podržavaju i o samoj poduzetničkoj tradiciji u određenoj zemlji. U '90-tima je zamijećena veća poduzetnička aktivnost u svijetu, zahvaljujući i razvoju potpornih institucija, edukaciji za poduzetništvo, sve većoj dinamici istraživačkih aktivnosti, a što je opet rezultat / posljedica toga što je poduzetništvo postalo važna disciplina unutar sveučilišta i poslovnih škola te je bilo prepoznato kao važan čimbenik zapošljavanja i doprinosa nacionalnim ekonomijama (Kukec, 2009).

Postoji puno pokušaja sagledavanja poduzetništva iz raznih drugih perspektiva osim ekonomske, a sve u svrhu definiranja i stjecanja uvida u karakteristike poduzetnika i / ili njihovih aktivnosti radi povećanja šanse za uspjeh cijelog pothvata.

Zapravo nema generalne definicije koja bi mogla zadovoljiti sve parametre i nemoguće je složiti se s jedinstvenim stajalištem ili dobiti jedinstvenu definiciju poduzetništva i poduzetnika. Ova su dva termina često sinonimi istoga ekonomskog fenomena (Dobre, 2006).

Mnogi su se znanstvenici bavili definiranjem poduzetnika, što nam danas daje pregršt definicija, ali sve one samo do neke mjere karakteriziraju osobnost poduzetnika, budući da nijedna definicija ne oslikava cijelu složenu sliku ovog fenomena. U tablici 1 prikazana su razna

razmatranja o pojmu poduzetnika i poduzetništva, počevši od sredine 17. do danas. Kreću se od toga da je poduzetnik špekulant, uskladitelj, odlučitelj, uzrok tržišne neravnoteže, osoba koja usmjerava ekonomske aktivnosti, pogonska sila čitavoga tržišnog sustava, presudni agens, ključna osoba ekonomskog života i dr.

Tablica 1. Pregled značajnijih definicija poduzetnika kroz povijest

Teoretičar	Definicije poduzetnika
Richard Cantillon (1680-1734) Irska/Francuska	Poduzetnik je špekulant, jer je to svatko tko ima neizvjesna primanja.
Jean-Baptiste Say (1767-1832) Francuska	Poduzetnik je uskladitelj, nadzornik i «odlučitelj» u svom poimanju proizvodnog procesa.
Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) Austro-Ugarsko carstvo	Poduzetnik na nove načine eksploatira nešto što već postoji, on je glavni uzrok tržišne neravnoteže gdje je tržište dinamično i zavisno od neprestanih promjena u ponašanju ponuđača i potrošača.
Frank Knight (1885-1972) SAD	Poduzetnik je osoba koja usmjerava ekonomske aktivnosti, te koja bolje od ostalih ljudi ocjenjuje neizvjesnost i preuzima odgovornost za točnost svoje ocjene. Knight je kao autor značajan i zbog uvođenja razumijevanja specifičnosti pojma rizik, podijelivši ga na a) rizik od kojeg se je moguće osigurati i b) neizvjesnost od koje to nije moguće u poduzetničkom procesu.
Ludvig von Mises (1881-1973) Austrija	Svatko je poduzetnik i poduzetnička aktivnost je prisutna u svim ljudskim djelatnostima. Smatra se da je poduzetnik pogonska sila čitavog tržišnog sustava.
Israel Kirzner (1930-) Velika Britanija/Austrija	Poduzetnik je presudni ravnotežni agens bez kojeg nije moguće razumjeti tržište i njegovo djelovanje. Vjeruje da je u svim ljudskim aktivnostima prisutan element poduzetništva, a poduzetnik je osjetljiv na prilike i brzo otkriva nove izvore koje vrijedi slijediti.
Theodore Schultz (1902-1998) SAD	Poduzetnik je pojedinac koji reagira na izvore u ekonomskim uvjetima i relociranjem izvora kojima raspolaže uspijeva otkloniti neravnotežu. Poduzetništvo je prisutno u svim djelatnostima.
William Baumol (1922-) SAD	Poduzetnik je ključna osoba ekonomskog života. Smatra da je vrlo važno razlikovati poduzetništvo i menadžersku ulogu. Smatra da nije svako poduzetništvo usmjereno na razvoj i razlikuje produktivno, neproduktivno i destruktivno poduzetništvo.

Izvor: Žižek, J. (1999). *Poduzetništvo u ekonomskoj teoriji*, Glas, M. i grupa autora: „*Poduzetništvo za 21. stoljeće: priručnik za učitelje / trenere, savjetnike i promotore poduzetništva*“, Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske, Zagreb, 1999., str. 21-34

Proces koji je išao gotovo istovremeno s razvojem poduzetništva razvoj je asistiranog, delegiranog ili kloniranog poduzetništva, što su pridjevi za oslikavanje franšiznog načina poslovanja. Kao i poduzetništvo, franšizno je poslovanje teško definirati radi njegove složene srži, dok su mu korijeni također multidisciplinarni. Može se objasniti kao marketinška tehnika (Sugars, 2006), maloprodajni kanal (Matthews, 2006), internacionalizacija poslovanja (Boroian, Boroian, 1987) ili kao organizacijska forma, suradnja među tvrtkama, pravna kategorija i sl. (Shane, 2005) Radi svoje velike važnosti i snage koju ima, franšizno je poslovanje vrlo zanimljivo područje istraživanja, a s obzirom na činjenicu da je dobar izbor primatelja franšize okosnica uspjeha cijelog projekta, vrlo su važna istraživanja koja su

adresirana upravo na osobnost primatelja franšize i njegovu podudarnost sa samostalnim poduzetnikom.

Koliko su franšizno poslovanje i poduzetništvo bliski prikazano je u tablici 2, gdje su neke od poznatijih definicija poduzetništva primijenjene na dva glavna aktera franšiznog odnosa. U većini prikazanih slučajeva, osim u slučaju Shumpetera (1942), oba aktera mogu se prepoznati u svakoj od definicija poduzetništva. U slučaju definicije poduzetništva od strane Leibensteina (1968), navedenoj u tablici, akteri se prepoznaju samo u određenim dijelovima definicije koji su označeni je brojevima. Očito je da je kroz takvu prizmu davatelj franšize neupitno poduzetnik jer je stvorio poslovni koncept od samih početaka, platio svoje pokušaje i pogreške, stvorio znanje i definirao vještine koje je transferirao na primatelja franšize preko obuke i treninga te mu osigurao stalnu podršku tijekom poslovanja. Bez sumnje, riječ je o poduzetniku, ali nameće se pitanje je li u tim uvjetima primatelj franšize poduzetnik, s obzirom na asimetriju strana u ovom odnosu, na formalni pravni kontekst koji okružuje franšizno poslovanje i na činjenicu da je primatelj franšize „kupio“, a ne razvio već uhodan posao i dobio, a ne stekao iskustva, znanja i vještine koje su sadržane u *know-how*. Osim toga, primatelj radi na osnovu već postojećih standarda i procedura koje je svladao na obuci i treningu.

Tablica 2. Definicije poduzetništva i njihova primjenjivost na franšizni kontekst

Definicija	Franšizodvac	Franšizoprimac
Poduzetnik je osoba koja posjeduje kvalitete preuzimanja rizika, rukovođenja, motivacije i sposobnost rješavanja kriznih situacija (Liebenstein 1968.).	da	da
Poduzetnici su lideri i najveći doprinositelji procesu kreativne distrukcije (Shumpeter 1942.).	da	ne
Poduzetnik je osoba koja se upušta u nesigurne investicije i posjeduje neuobičajeno niski prag averzije prema riziku (Knight 1921.).	da	da
Poduzetništvo je kreiranje novog poslovnog pothvata (Low and McMillan 1988.).	da (koncept)	da (tržište)
Poduzetništvo je kreiranje novih organizacija (Gartner 1985.).	da (koncept)	da (tržište)
Poduzetnik uvodi novu kombinaciju faktora proizvodnje (zemlju i rad) i tada, kombiniranu s resursima, razbija statičnu ravnotežu ekonomskih tijekova i podiže ih na novi nivo (Schumpeter 1934.).	da	ne
Poduzetništvo je proces stvaranja profita iz novih, jedinstvenih i vrijednih kombinacija resursa (Glosten and Muller 1993.).	da	da (da nesigurno okruženje)
Poduzetništvo predstavlja jednu ili više slijedećih aktivnosti: (1) povezuje različita tržišta, (2) ispunjava ili zaobilazi tržišne barijere, (3) kreira i rukovodi ugovorenim odnosima i transformira organizacijske strukture, (4) dobavlja impute i resurse kojih nedostaje na tržištu (Leibenstein 1968.).	da (1,2,3,4,)	da (2,4)
Poduzetništvo je svrsishodna aktivnost da imitira, održava i razvija profitni posao (Cole 1968.).	da	da
Poduzetnici prihvaćaju profitne prilike i iniciraju akcije, kako bi ispunili nezadovoljene potrebe ili da doprinesu boljoj efikasnosti onoga što se već radi (Kirzner 1985.).	da	da
Poduzetnici su tražitelji s operativnom kontrolom organizacije (Shane and Cable 1997.).	da (profit/kontrola)	da (unit profit/i kontrola)

Izvor: prilagođeno prema Kaufmann, P., Dant, R. P. (1998). *Franchising and the domain of entrepreneurship research. Journal of Business Venturing* 14, Elsevier Science Inc, str. 5-16

Promatrajući pak operativnu svakodnevicu primatelja franšize, ona je potpuno poduzetnička. U tablici 3 prikazane su svakodnevne odgovornosti za poslovne odluke ili aktivnosti koje obavlja davatelj franšize za svoga primatelja i one koje samostalno obavlja primatelj franšize. Vidljivo je da je veći dio poduzetničkih aktivnosti i odluka u svakodnevnom poslovanju učinio i donio primatelj franšize nego što je to slučaj s aktivnostima i odlukama koje davatelj franšize radi i donosi za svog primatelja. To ide u prilog činjenici da bi primatelji franšize trebali u poduzetničkoj teoriji dobiti puno priznanje svoje poduzetničke uloge u ovome poslovnom odnosu.

Tablica 3. Davatelji i primatelji franšize i pripadajuća odgovornost za donošenje navedenih odluka

Odluke/aktivnosti	Davatelj franšize	Primatelj franšize
Svakodnevne poslovne odluke		x
Odabir lokacije	x	x
Unutarnje uređenje	x	x
Zapošljavanje		x
Politika cijena	x	x
Radno vrijeme		x
Obračun i isplata plaća		x
Izbor palete proizvoda i usluga	x	x
Računovodstvo i knjigovodstvo		x
Lokalni marketing		x
Izbor lokalnih dobavljača / nabava	x	x
Post prodajne usluge		x
Odnos s institucijama		x
Odnos s klijentima		x
Održanje i čišćenje		x
Kvaliteta usluge klijentima		x
Istraživanje i razvoj	x	x
Odnos s lokalnom zajednicom		x

Izvor: rad autorice

Iako sve ove činjenice govore u prilog tvrdnji da su primatelji franšize poduzetnici ništa manje ni više od njihovih davatelja i iako je poduzetništvo vrlo važan dio nacionalnih ekonomija, a franšizno poslovanje ima važan udio u njemu, ipak je proučavanje poduzetnika i njihovih osobina ličnosti više zastupljeno u literaturi od proučavanja osobina ličnosti primatelja franšize te su potonji ostali zanemareni u sklopu znanstvenog istraživanja.

Poduzetnici su važan čimbenik u svakoj ekonomiji, zamašnjak zapošljavanja i rasta gospodarstva i zato je opravdano da postoji mnogo istraživanja koja su usmjerena na definiranje poduzetništva i poduzetnika te njihova međusobnog odnosa, no franšizno poslovanje sa svojom najvažnijom karakteristikom kloniranja uspješnog, provjerenog poslovanja uz zadani sustav i s podrškom davatelja franšize, predstavlja „poduzetničku alijansu“ davatelja i primatelja franšize (Timmons, Spinelli, 2003) i multiplicira mogućnosti uspješnih poduzetničkih pothvata, zato bi i primatelji franšize trebali imati istu pažnju znanstvenika, kao i samostalni poduzetnici, a što se odnosi i na uspješne lokalne poduzetnike, davatelje franšize koji su temelj svakog razvijenog franšiznog sektora.

Ako se usporede najnoviji i impresivni statistički podaci o snazi franšiznog poslovanja sa skoro 25 000 franšiznih bendova (poduzeća davatelja franšize), koji su okupirali globalno tržište s

oko 2,6 milijuna primatelja franšiza (broj poduzeća, uglavnom malih i srednjih) i koji zapošljavaju zajedno više od 21,5 milijuna ljudi globalno, čudi činjenica da se vrlo malo raspravlja o poduzetničkim karakteristikama primatelja franšize. Paradoksalno je da, s jedne strane, franšizno poslovanje slovi kao zamašnjak razvoja poduzetništva (što brojka od 2,6 milijuna primatelja u svijetu i potvrđuje), dok s druge strane postoji dvojba o poduzetničkim karakteristikama tih istih 2,6 milijuna poduzetnika, primatelja franšize. U sklopu ove disertacije važno je skrenuti pozornost na navedene brojke – 25 000 poduzeća davatelja franšize stvorilo je 2,6 milijuna poduzeća primatelja franšize. Ovi podaci naglašavaju važnost stvaranja davatelja franšize od lokalnih poduzetnika jer oni bi kroz stvaranje franšize mogli biti daljnji zamašnjak stvaranja novih primatelja franšize, razvoja poduzetništva i zapošljavanja u Hrvatskoj.¹⁰

Kao zaključak ovoj temi, najbolje odgovara usporedba franšiznog poslovanja s nogometašima, franšiznog konzultanta i odvjetnika Andrewa Caffeyja:

„Primatelj franšize naspram poduzetnika je kao nogometaš u usporedbi s atletičarom...ako je primatelj franšize sportaš, on bi bio nogometaš prije nego osamljeni atletičar. Znači, on je netko tko ima veliku fleksibilnost, snagu i sportske sposobnosti, ali je izabrao igrati za tim u kojem članovi svi nose isti dres i pažljivo vode koordiniranu igru na terenu iz pisanog 'nogometnog' priručnika. Mislim da nitko ne može poreći da je nogometaš sportaš, kao što nitko ne može i ne bi trebao poricati da je primatelj franšize poduzetnik.“ (Lesonsky, 2016)

Radi toga je potrebno u Hrvatskoj stvoriti kritičnu masu lokalnih davatelja franšize kako bi mogli stvoriti vojsku primatelja franšiza na domaćem i globalnom tržištu.

2.2. Izazovi definiranja franšiznog poslovanja

Kao što je već navedeno teško je dati jedinstvenu i jednoobraznu definiciju franšiznog poslovanja. Riječ je o specifičnom načinu poslovanja koji se može definirati šire ili užo, ovisno o svrsi, ovisno o zemlji u kojoj se definira, ovisno o stajalištu s kojeg se definira, pa čak i unutar iste zemlje postoje, s obzirom na svrhu, nekoliko definicija koje su u službenoj upotrebi (Brenner, 1995). Osim toga, mimo onih od kojih se očekuje definiranje franšiznog poslovanja:

¹⁰ WFC (2015). Survey on the Global Economic Impact of Franchising, 2015, Frandata, USA. Nadopunjeno zadnjim poznatim podacima iz autoričina istraživanja izvještaja zemalja članica Svjetskoga franšiznog vijeća, u Tajvanu, rujan 2014. (podaci za 2013.) i J. Gehrke, 2014, Franchise Associations Benchmarking Survey.

ekonomista, pravnika, poduzetnika i sl., definiranjem franšiznog načina poslovanja bavi se i zakonodavna i sudska praksa, ali i franšizne udruge (Spasić, 1996). Ono što ujedinjuje potrebu definiranja u svih dionika njezina je svrha, a to je stvoriti praktičnu formulu kojom bi se sudionicima franšiznog načina poslovanja pomoglo u određivanju međusobnog odnosa, pa ipak tek je nedavno odnos glavnih aktera postao predmetom definiranja.

Glavna kategorizacija definicija franšiznog načina poslovanja sastoji se u podjeli na ekonomske definicije i one pravnog karaktera. Iako se stvaranje i kupoprodaja franšize odvija iz ekonomskih razloga, karakterizira je potpuno pravna forma, uobličena u franšizni ugovor. Za pojašnjenje navedenoga treba krenuti od osnovnih tipova franšize i njihovih karakteristika te ugovornog oblika u kojem se nalaze.

Osnovna diferencijacija franšiznog poslovanja prema većini autora (Sherman 2011, Shane 2005, Beshel 2010, i dr.) svodi se na distinkciju dvaju franšiznih poslovnih modela: franšize distribucije i franšize poslovnog formata, gdje je franšiza poslovnog formata ujedno i najrašireniji način poslovanja s franšiznim poslovnim modelom (Beshel, 2010). Kako je prikazano u tablici 4, u franšizi distribucije riječ je o licenciranome trgovačkom imenu radi distribucije proizvoda u određenome vremenskom razdoblju na određenoj lokaciji, primatelju franšize, dok se ne ulazi u prijenos *know-how* i prijenos sustava poslovanja.

Za razliku od toga, kod franšize poslovnog formata naglasak je upravo na prijenosu sustava poslovanja i *know-how*, ali i marketinga, operativnih priručnika, znanja, poslovnih tajni u svrhu distribucije proizvoda i usluga krajnjim korisnicima te povećanja kvalitete poslovanja.

Dok je u prvom poslovnome modelu karakteristično da se radi o zaradi davatelja franšize, koja se ostvaruje veleprodajom proizvoda primateljima franšize, koji ih dalje distribuiraju krajnjim korisnicima, u drugom poslovnome modelu uglavnom, ali ne jedino, riječ je o zaradi koja je generirana naplatom tantijema tzv. *royalties*. U ovom je radu pažnja posvećena franšizi poslovnog formata, kao najraširenijoj formi franšiznog načina poslovanja.

Tablica 4. Podjela franšiznog načina poslovanja

	Karakteristike	Pravni oblik
Distributivna franšiza	– Davatelj licencira trgovačko ime i distribuira proizvode, a primatelj prodaje kupcu / zarada od veleprodaje <i>Na primjer: proizvodnja / distribucija bezalkoholnih pića (Coca-Cola), distribucija goriva (OMW), tekstila (Levi's)</i>	Ugovor o distribuciji
Franšiza poslovnog formata	Distribucije proizvoda i usluga uz kompletan sustav poslovanja, način marketinga, operativne priručnike i <i>know-how</i> / zarada većinom od tantijema <i>Na primjer: McDonald's, Subway, Mango</i>	Franšizni ugovor / tipovi: – ugovor o pojedinačnoj lokaciji – ugovor o višestrukim lokacijama: • master, razvojni, zastupstvo • konverzijska franšiza i sl.

Izvor: rad autorice na osnovu podataka iz Barbara Beshel, 2010, *The IFA Educational Foundation, An Introduction to Franchising*.

Kako je već navedeno, franšizno poslovanje je ekonomska aktivnost karakterizirana pravnom formom ugovora pa na osnovu toga i te ugovore razlikujemo prema istim tipovima. U prvome slučaju posrijedi je ugovor o distribuciji proizvoda, a u drugome slučaju radi se o nekoliko tipova franšiza i nekoliko podvrsti ugovora, što će biti obrađeno u okviru teme koja obrađuje franšizne ugovore.

2.2.1. Definicije franšiznog načina poslovanja

Franšizno poslovanje je metoda distribucije proizvoda i usluga, koja u sebi sadrži prednosti razvijenog sustava poslovanja i lokalne ekspertize neovisnih poduzetnika kojima ta metoda pruža konkurentsku prednost na tržištu. Radi geografske raširenosti, dugoročne poslovne suradnje i nejednakih odnosa snaga unutar franšizne mreže podložno je utjecaju mnogih postojećih zakona i propisa bez obzira je li definirano posebnim zakonom. Budući da je u prošlom stoljeću najveći procvat franšizno poslovanje imalo u Sjedinjenim Američkim Državama, to je ujedno i zemlja u kojoj je ono regulirano i federalnim zakonom te zakonima nekih saveznih država.

Definicija Savezne komisije za trgovinu (FTC)¹¹ ujedno je i prva definicija ugrađena u zakonski okvir franšiznog poslovanja. Tako FTC u svome franšiznom Zakonu, 16 CFR 436, definira franšizno poslovanje kao:

¹¹ The Federal Trade Commission

- *Bilo koji komercijalni odnos ili ugovor u kontinuitetu, bez obzira na to kako se naziva, u kojem se uvjeti ponude ili ugovora specificiraju, ili davatelj obećava ili zastupa, verbalno ili pisano:*

- (1) da će primatelj franšize imati pravo voditi posao pod imenom davatelja franšize, ili da će nuditi i / ili prodavati i / ili distribuirati robu i / ili usluge koje su prepoznatljive pod trgovačkim imenom davatelja franšize*
- (2) da će davatelj franšize imati pravo do određene mjere kontrolirati metode poslovanja i sam posao primatelja franšizne ili osiguravati određenu pomoć u poslovanju primatelja franšize*
- (3) da se kao uvjet dobivanja franšiza, primatelj franšize mora obavezati da će izvršiti određeno plaćanje davatelju franšize ili njegovu partneru.*

Kako bi se neko poslovanje moglo smatrati franšiznim, moraju postojati sva tri navedena uvjeta. Ova definicija zapravo ne spominje postojanje i prijenos *know-how* od strane davatelja na primatelja, kao ni mentoriranje primatelja od strane davatelja, koji su se u praksi pokazali kao važan čimbenik u uspjehu cijelog pothvata.

Kako je teško definirati franšizno poslovanje, tako je u potpunosti teško odvojiti ekonomske od pravnih definicija. Činjenica je da su neke nastale kao rezultat rada pravne ili ekonomske struke, dok su sinteze navedenih definicija vrlo česte u praksi te u franšiznim udrugama u svijetu. Razlog tomu sigurno leži u činjenici da je sudionicima u franšiznom poslovanju – poduzetnicima, vrlo važno ujediniti ekonomsku i pravnu stranu franšiznog poslovanja pa su skloniji „integriranim“ definicijama. Razvojem franšiznog načina poslovanja postalo je evidentno da je za uspjeh projekta fundamentalan odnos među stranama pa su tada u fokus došle i definicije koje govore upravo o tom odnosu, kako je navedeno na prikazu 2.

Prikaz 2. Podjela definicija franšiznog načina poslovanja



Izvor: rad autorice

Ekonomске definicije s isključivo ekonomskim parametrima franšiznog poslovanja navedene su u tablici 5. Kroz tu prizmu franšizno poslovanje definira se uglavnom kao marketinška metoda, marketinški koncept, sustav širenja poslovanja i / ili metoda distribucije, rijetko ulazeći u prijenos *know-how* ili prijenos sustava poslovanja i intelektualnog vlasništva.

Tablica 5. Ekonomске definicije franšiznog načina poslovanja

Definicija	Izvor
<i>Franšizno poslovanje nije poslovanje samo za sebe, već način na koji se poslovanje provodi. To je esencijalno marketinški koncept, inovativna metoda distribucije proizvoda i usluga. To je ujedno ekstremno uspješan, brzo rastući aspekt malog poduzetništva u mnogim zemljama.</i>	Sugars, B. J. (2006). <i>Successful Franchising</i> : McGraw-Hill, NY, str. 7
<i>Franšizno je poslovanje sustav širenja poslovanja i distribucije robe i usluga te mogućnost da se vodi poslovanje pod poznatom markom.</i>	Thomas, D., Seid, M. (2000). <i>Franchising for Dummies</i> : IDG books Worldwide Inc, str. 12
<i>Franšizno je poslovanje metoda marketinške ekspanzije koju koriste uspješne poslovne jedinice koje žele širiti svoju distribuciju / servise / proizvode preko maloprodajnih jedinica koje su u vlasništvu nezavisnih operatora, upotrebljavajući marku, marketinške tehnike i kontrolu nad njima u zamjenu za plaćanje pristojbe i tantijema od strane maloprodajne jedinice.</i>	Matthews, J., De Bolt, D., Percival, D. (2006). <i>Street Smart Franchising</i> , EP Entrepreneur Press, str. 6
<i>Franšizno je poslovanje poslovna forma u kojoj vlasnik (davatelj) proizvoda ili usluge ili metode osigurava distribuciju preko pridruženih trgovaca (primatelja).</i>	Small business encyclopedia, www.entrepreneur.com/encyclopedia/franchising , preuzeto 4. 7. 2015.

Izvor: rad autorice prema navedenim izvorima.

Gledajući franšizno poslovanje isključivo kao pravnu kategoriju, otvara nam se cijela serija definicija koje se odnose na franšizni ugovor i pripadajući pravni odnos. Neke od tih definicija spominju i eksploataciju industrijskog i intelektualnog vlasništva, licenciju i *know-how*, dok se neke samo dotiču kontinuirane suradnje i distribucije. Tablica 6 prikazuje definicije Međunarodne gospodarske komore, Enciklopedije maloga gospodarstva i drugih autora koje su težište dale pravnom odnosu između strana i zato se karakteriziraju kao isključivo pravne definicije.

Tablica 6. Pravne definicije franšiznog načina poslovanja

Definicija	Izvor
<i>Franšizni ugovor je ugovor prema kojem davatelj daje primatelju, u zamjenu za direktnu ili indirektnu financijsku kompenzaciju, pravo eksploatacije paketa industrijskog i intelektualnog vlasništva koji se uglavnom odnose na know-how i komercijalne simbole te kontinuiranu komercijalnu i tehničku podršku za vrijeme trajanja ugovora.</i>	International Chamber of Commerce (2000). The ICC Model International Franchising Contract, ICC Publication No. 557, str. 11
<i>Franšizno poslovanje poseban je pravni oblik organizacije u kojoj razvoj poslovnog koncepta i provođenje istoga u praksu izvode dva različita pravna subjekta.</i>	Shane, S. A. (2005). <i>From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company</i> : Pearson education Inc., str. 105
Franšizno je poslovanje dugoročni suradnički odnos između dva tijela – davatelja franšize i jednog ili više primatelja, koji se bazira na ugovoru u kojem davatelj ustupa licencijsko pravo primatelju na poslovanje. Ono mu daje pravo da upotrebljava njegov razvijeni poslovni koncept, uključujući trgovačko ime i marke, proizvodnju, uslugu i marketinške metode te cjelokupni poslovni model za određenu cijenu. Primatelj ulaže vrijeme, kapital i želju da koristi marku i usluge koje mu je davatelj stavio na raspolaganje kako bi razvio uspješan posao.	Franchise, www.franchise.com/franchise-information-guide/what-is-franchise/definition-of-franchising , preuzeto 4. 7. 2015.
Franšizno je poslovanje poslovni koncept koji kombinira decentralizirano vlasništvo materijalne imovine s centraliziranim vlasništvom intelektualne imovine te uz prijenos know-how može ga se promatrati kao facilitatora rasta.	Varotto, L. F., Neto, G. C. O. (2013). Theoretical perspectives in Franchising: a network analysis. XXXVII Encontro da ANPAD

Izvor: rad autorice prema navedenim izvorima

Veliki doprinos definiranju franšiznog poslovanja dala je i sama struka, pogotovo franšizna udruženja i federacije. Tablica 7 prikazuje neke od definicija franšiznog poslovanja koje su važne za struku.

Tablica 7. Integrirane definicije franšiznog načina poslovanja

Definicija	Izvor
<i>Franšizno je poslovanje sustav trgovanja dobrima i / ili uslugama i / ili tehnologijom, koji se bazira na bliskoj i stalnoj suradnji legalno i financijski neovisnih poduzeća: davatelja franšize i pojedinačnih primatelja franšize, gdje davatelj franšize svojim primateljima jamči pravo i nameće obavezu da vode posao u skladu s davateljevim konceptom franšize. Pravo omogućuje i obavezuje primatelje franšize da u zamjenu za direktnu ili indirektnu financijsku pomoć, korištenje zaštitnog imena davatelja franšize za proizvod ili uslugu, know-how, poslovne i tehnološke metode, proceduralni sustav i druga prava na proizvodno ili intelektualno vlasništvo, uz stalno pružanje komercijalne i tehnološke pomoći, unutar okvira i na vremenski rok određenih u pisanom franšiznom ugovoru koji se zaključuje između stranaka u ovu svrhu.</i>	Europska franšizna federacija, www.europeanfranchise-federation.com/spip.php?rubrique13. Preuzeto 4. 7. 2015.
<i>Franšiza je poslovnog formata ustupanje licencije jedne osobe (davatelj franšize) drugoj (primatelj franšize), koji dopušta primatelju poslovanje pod imenom davatelja franšize uz upotrebu cijelog paketa, uključujući sve neophodne elemente za uvođenje u posao osobe koja nema prethodnog znanja o poslovanju te njegovo vođenje uz stalnu asistenciju na prethodno ugovorenim osnovama.</i>	The British Franchise Association. (www.thebfa.org) 4. 7. 2015.

Definicija	Izvor
<i>Franšizno je poslovanje ili komercijalno umrežavanje forma kontinuirane suradnje u distribuciji proizvoda ili usluga između jednog poduzetnika davatelja (franchisor) i jednog ili više poduzetnika primatelja (franchisee) pravno i ekonomski neovisnih i autonomnih jedan od drugoga, koji sklapaju ugovor kojim:</i> – <i>davatelj daje primatelju pravo na upotrebu vlastite poslovne formule, uključujući pravo na upotrebu njegova know-how (zajedno s tehnikama i znanjima potrebnim za rad) i vlastite marke zajedno s ostalim uslugama i pomoći kojima je cilj pomoći primatelju u rukovođenju njegovim poslovanjem pod imenom i imidžem poduzeća davatelja franšize</i> - <i>primatelj se obavezuje slijediti vlastitu poslovnu politiku i imidž davatelja franšize u svrhu zajedničkog interesa obiju strana i krajnjeg kupca, kao i poštovati slobodno ugovorene uvjete ugovora.</i>	Associazione Italiana del franchising, www.assofranchising.it/it/il-franchising/cos-è-il-franchising. Preuzeto 4. 7. 2015.
<i>Franšizno je poslovanje u svijetu široko rasprostranjen oblik kooperacije između davatelja (najčešće velikih trgovačkih društava) i malih primatelja koji posluju na način kako su ugovorili kroz kupnju svojevrsnog paketa znanja i prava – bilo da je riječ o proizvodu ili usluzi. Korisnik franšize sporazuman je s obavezom obavljanja posla prema načelu kako to radi i utvrđuje davatelj franšize uz odgovarajuću zaštitu autentične kvalitete, imena, znaka i imidža imatelja prava. Na taj je način uspostavljena specifična poslovna veza kroz koju se štiti interes proizvođača (davatelja), ali i njegova partnera (primatelja ili izvršitelja), koji u izravnom dogovoru s potrošačem posluje prema ugovorenim obvezama, kroz koje istodobno stječe gospodarski važna prava i prednosti.</i>	Mlikotin-Tomić, D. (1996). Djelotvorni franšizing u suvremenom poslovanju u: Osredečki, E. (ur.) <i>Što poduzetnik treba znati</i>: Naklada Edo, Samobor, str. 97

Definicija	Izvor
<i>Franšiza je poslovnog formata metoda poslovne ekspanzije, gdje vlasnik poslovanja ili direktor dopušta trgovanje proizvodima ili uslugama pod njegovim imenom i markom pod uvjetom striktnog poštovanja poslovnog sustava koji prepisuje. Zauzvrat, primatelj franšize, kao osoba (ili organizacija), treba platiti pristojbu, obično i tantijeme te troškove uspostavljanja vlastita poslovanja.</i>	Boroian, D. D., Boroian, P. J. (1987). <i>The franchise advantage – make it work for you</i>, e-book version. National best seller corp. – Francor Inc. SAD, str. 1

Izvor: rad autorice prema navedenim izvorima.

Europska franšizna federacija unutar svoga Europskog Etičkog kodeksa franšiznog poslovanja, koji su obavezne preuzeti sve njezine članice, a od 2006. godine je i Hrvatska udruga za franšizno poslovanje punopravan član ove europske federacije, detaljnije definira franšizno poslovanje s ekonomskog i pravnog stajališta, tako da je to jedna od važnijih i najpotpunijih integriranih definicija.

U tablici 7 navedena je i definicija britanske franšizne asocijacije. Velika Britanija jedna je od vrlo razvijenih zemalja u franšiznom sektoru i s vrlo aktivnom nacionalnom franšiznom udrugom pa je važno istaknuti njihovu definiciju koja je toj zemlji pomogla stvoriti okvir za regulaciju i promociju franšiznog poslovanja. Navedena je također i definicija talijanske franšizne asocijacije, s obzirom na to da je franšizno poslovanje vrlo važan sektor poslovanja u Italiji, i to s vrlo dugom tradicijom. Talijanska je franšizna udruga osnovana još 1971. godine i njezin je doprinos franšiznom poslovanju u svijetu od velike važnosti.

U Hrvatskoj je velik doprinos definiranju franšiznog poslovanja s pravnog i ekonomskog stajališta dala dr. Deša Mlikotin-Tomić još krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća. Ona je autorica u literaturi često citirane integrirane definicije franšiznog poslovanja, također prikazane u tablici 7.

Zanimljivo je naglasiti da franšizni način poslovanja predstavlja paradoks jer kod kupca stvara privid da je riječ o jednome poslovnom subjektu na tržištu, dok je činjenica da su franšize zasebni pravni subjekti, što kupci uglavnom ne primjećuju jer, ponukani iskustvom s određenom markom, traže i dobivaju isti doživljaj, uslugu, proizvod u svim poslovnim jedinicama koje posluju pod istim imenom, ne mareći pritom tko je vlasnik lokacije. To dovodi

i do nove kategorije u definiranju franšiznog poslovanja – relacijskih definicija prikazanih u tablici 8.

Tablica 8. Relacijske definicije u franšiznom načinu poslovanju

Definicija	Izvor
<i>Odnos između primatelja (neovisnih poslovnih ljudi koji su kupili ime i operativni sustav davatelja franšize) i davatelja (matična kuća) prelaze granice bilo kojeg pravnog ili poslovnog odnosa. Njihov je odnos vrlo osoban. Davatelj i primatelj franšize, u uspješnom odnosu jedan s drugim, formiraju čvrsto isprepletenu strukturu. Franšizing se spušta na razinu poslovnog odnosa samo u trenutku kada se osobni odnos ili prekine ili ako nikada nije dovoljno očvrstnuo. Daljnje degradiranje odnosa u pravni odnos nastupa u trenutku kad je poslovni odnos već jako narušen. Ako davatelji i primatelji svoj odnos definiraju samo kao pravni ili poslovni, zapravo ne gledaju dovoljno široko. Povjerenje, respekt i otvorena komunikacija definiraju pravi franšizni odnos.</i>	Matthews, J., De Bolt, D., i Percival, D. (2006). The Best Definition – Franchising as One Body, <i>Street Smart Franchising</i> : EP Entrepreneur Press, str. 6
<i>Franšizno je poslovanje kontinuirani odnos u kojem davatelj franšize daje licenciju primatelju da posluje uz njegovu pomoć u organiziranju, treningu, marketingu i upravljanju uz financijsku kompenzaciju.</i>	Small business encyclopedia, www.entrepreneur.com/encyclopedia/franchising , preuzeto 4. 7. 2015.
<i>Franšizno je poslovanje dijeljenje poduzetničke vizije i zajedničkog rada kako bi se ona ostvarila. Primatelji i davatelji moraju vjerovati u svoj posao, ali važnije je to da moraju vjerovati jedan u drugoga. Snaga fokusiranih i posvećenih partnera kreira trenutak osobnog, poslovnog i financijskog rasta koji nema granica. To je ujedno i vrlo zabavno.</i>	Timmons, J. A., Spinelli, S. (2003). <i>New Venture Creation</i> , 6 th ed. McGraw-Hill, NY, str. 221, definicija W. J. Hindmana, utemeljitelja franšize Jiffy Lube International Inc.

Izvor: rad autorice prema navedenim izvorima.

Relacijske definicije kao osnovu cijelog poslovanja ne podvlače samo ekonomski i / ili pravni aspekt ili sintezu oba, već kreativnu sinergiju partnerskog / ljudskog odnosa između strana, koja je ključ uspjeha i repliciranja, smatrajući da samo zdrav, suradnički, partnerski odnos može

učiniti da franšizno poslovanje da svoj maksimalan doprinos davatelju, primatelju, kupcima kroz kvalitetu i da ostvari očekivane koristi za zajednicu (Matthews i dr., 2006).

2.3. Razvoj franšiznog načina poslovanja

Začetke franšiznog poslovanja možemo pratiti daleko u prošlost, ali rezimirajući cijelu njegovu evoluciju, nailazimo na neke konstante koje su jednake, bez obzira na zemlju i vrijeme u kojem su se razvijale ili na sam stupanj razvoja franšiznog sektora. Te konstante su:

1. snažna želja za rastom, razvojem i ekonomskom ili političkom kontrolom
2. limitiranost ljudskih resursa i financija
3. potreba za premošćivanjem velikih udaljenosti (Seid, 2006).

Iako je moderno franšizno poslovanje poslovni model 20. stoljeća, njegov se razvoj može pratiti još od 200. g. prije Krista u Kini. Povijesni izvori navode lokalnog poduzetnika po imenu Lo Kass koji je stvorio prvi lanac maloprodajnih trgovina (Tarbutton, 1986). Kao što je već naglašeno, jedan od prvih motiva razvoja franšiznog poslovanja bio je premostiti udaljenosti i kontrolirati daleke teritorije i u tome leži razlog zbog kojeg se jači zamah razvoja franšiznog načina poslovanja u povijesti događa krajem srednjeg vijeka, pri prijelazu u novi vijek, u razdoblju velikih geografskih otkrića i prvih kolonijalnih osvajanja, kada je potreba za političkom i ekonomskom kontrolom dalekih i velikih teritorija bila najizraženija.

Sama riječ „*franšiza*“ dolazi od stare francuske riječi koja označava privilegij ili slobodu (*free from servitude*) i kao takva i danas bi se mogla objasniti na sličan način „*biti sam svoj gazda*“ (Lovrić, Žganec i dr., 2003). Evoluciju franšiznog poslovanja pratimo od početka srednjeg vijeka u Europi u doba razvoja feudalnog poretka i na velikim teritorijima pod vlašću feudalaca koji su zahtijevali određena partnerstva i delegiranje kako bi se osigurala kontrola osvojenih područja. Ovaj oblik zapravo stavlja franšizno poslovanje u politički okvir više nego u ekonomski, i to će tako ostati u jednome značajnom vremenskom razdoblju (Kukec, 2009).

Privilegij ili prava, koji su preteča današnjega franšiznog načina poslovanja, a proizašla iz srednjeg vijeka, ona su koja je tadašnji vladar želio dati za organiziranje sajмова ili tržnica, upravljanje lokalnim splavovima, ubiranjem mostarine, cestarine ili dozvola za lov. Vladari su takve franšize davali i za cijeli niz komercijalnih aktivnosti, kao što je i gradnja cesta, mostova i drugo, dajući pojedincima i monopol na neke od tih aktivnosti, uz primjerenu financijsku

kompenzaciju ili kompenzaciju u naturi, te opet ubirući određeni postotak od zarade. Završetkom srednjeg vijeka u Europi i velikim geografskim otkrićima te kolonizacijom nastavlja se potreba za političkom i ekonomskom kontrolom udaljenih teritorija tako i naredna stoljeća daju svoj doprinos razvoju franšiznog poslovanja.

U 18. stoljeću u Engleskoj pratimo povezivanje proizvođača alkohola s vlasnicima krčmi uz sklapanje ekskluzivnih ugovora. Pretpostavka je da ovakav način povezivanja proizvođača s maloprodajom nije postojao samo u Engleskoj nego da je istodobno bio raširen i u drugim, tada razvijenijim zemljama Europe. Tako u Njemačkoj sredinom 19. stoljeća nalazimo ugovore lokalnih vlasnika pivovara s vlasnicima krčmi, prema kojima su vlasnici pivovara davali ekskluzivna prava na prodaju svojeg piva određenim lokalima (Seid, 2006).

Značajni dio razvoja franšize u Francuskoj može se pratiti usporedno s razvojem u SAD-u i franšiznim ugovorima koje je Benjamin Franklin sklapao s francuskim poduzetnicima za svoj tiskarsko-grafički posao koji je bio samo jedan u nizu inovacija i poslova koje je vodio prije svoje političke karijere (Seid, 2006). Francuska je također zemlja u kojoj je 1911. Jean Prouvost (1885 – 1978) osnovao prvi lanac maloprodaje vune s točno određenim geografskim teritorijem poslovanja za svaki dućan. To je ujedno i prvo zabilježeno partnerstvo između tkalnice i trgovaca s pravom na upotrebu marke koja je postala poznata u cijelom svijetu „*Laines du Pingouin*“ (FFF¹², 2016) Marka je prvi put upotrijebljena 21. 6. 1927. i od tada redovito zaštićena kao intelektualno vlasništvo do 2004. godine, kad više nije obnavljana zaštita. (Trademark file, 2015)

Daljnju evoluciju franšiznog poslovanja u Europi možemo pratiti od polovice 20. stoljeća sa širenjem kreditnih kartica kao što je Diners Club kartica (Diners, 2007). U SR Njemačku je 1957. iz Amerike uvezena ideja uslužnih automata za prodaju hrane i pića. Od početka 1960-ih godina u Njemačkoj postoje benzinske crpke u franšizi, kao i prodavaonice hrane. Krajem 1980-ih najveći franšizni lanci u Njemačkoj su: Nord West Ring, Tandy, OBI, Max Bahr, Nordsee, Mövenpick i dr. (Mlikotin-Tomić, 1986).

Iako je početak franšiznog poslovanja vezan uz zemlje izvan Sjedinjenih Američkih Država, ipak je taj način poslovanja svoj najveći razvoj dosegao upravo tamo. Kontinuirani razvoj franšiznog poslovanja, iako pravno franšize još nisu postojale, možemo pratiti od 18. st. ponovno sa životom Benjamina Franklina koji 1731. sklapa pravi franšizni ugovor s Thomasom Whitmarshom za tiskarske i izdavačke poslove. Ugovor je obuhvaćao trajanje od 6 godina

¹² Federation Française de la franchise

unutar kojih Thomas Whitmarsh osobno mora obavljati posao i za trajanja ugovora ne može ući u ugovorni odnos s drugom tvrtkom koja se bavi tiskanjem i / ili objavljivanjem. Zanimljiva je i klauzula ugovora koja ograničava primatelja franšize u nabavi repromaterijala koji mora nabavljati isključivo od B. Franklina. Sličan je ugovor Franklin sklopio s drugim poduzetnicima u SAD-u i Europi, kao i prethodno spomenut ugovor u Francuskoj.

U Sjedinjenim Američkim Državama još prije postojanja franšize kakvu danas poznajemo, literatura spominje poslovne odnose koji su imali takav karakter pa možemo spomenuti izdavanje franšize za rute parnih brodova, zajedno s plovilima i opremom (Robert Fulton), i to ne samo na teritoriju Amerike već i Rusije, Engleske i Indije. Mora se spomenuti i trgovina namirnicama u vojnim postajama diljem kontinenta s ekskluzivnim ugovorima za teritorij (Seid, 2006).

Isaac M. Singer 1851. stvara prvu franšizu s maloprodajom na terenu i kasnije mrežu *Singer Sewing* centara koji su poslovali prema načelu franšize. Godine 1876. osnovan je prvi poznati lanac restorana u Sjedinjenim Američkim Državama u vlasništvu Fredericka Henryja Harveyja koji je na svakih 100 milja pruge duge 12 000 milja od Atchison, Topeka do Santa Fe otvorio jedan restoran.¹³ Kompanija je postojala do 1968.

Ipak, Internacionalna franšizna asocijacija pionirkom franšiznog poslovanja smatra Marthu Matildu Harper, kao autoricu prve franšize poslovnog formata kakvu danas poznajemo. Godine 1891. M. M. Harper otvara svoj drugi Harper frizerski salon u Buffalo-u, u državi New York. Služeći 25 godina po kućama, imala je želju uspjeti u svome poduzetničkom pothvatu i podijeliti ga s drugim ženama koje su, kao i ona, bile sluškinje, smatrajući da jedino sluškinje, radeći po kućama, znaju što je lojalnost i kvalitetna usluga. Tako je stvorila mrežu svojih „*harperica*“¹⁴ koje su putovale i započinjale poslovanje na bilo kojoj lokaciji koja im je bila dodijeljena i tamo prodavale Harperove proizvode te pružale usluge. M. M. Harper je autorica i prvog priručnika za primatelje franšize s procedurama, filozofijom i opisom operacija. Naplaćivala je ulaznu franšiznu pristojbu u koju je ulazila neophodna oprema: labor, stolica i sušilo za kosu. Franšizni lanac dosegao je 500 primatelja franšize, kad ga je 1972. otkupila konkurencija (Plitt, 1999).

Poznata američka franšiza je i Coca-Cola koja se pojavljuje 1890. Radi lakšeg premošćivanja velikih udaljenosti s osjetljivom staklenom ambalažom davala franšizna prava za ekskluzivnu distribuciju i punjenje.

U franšizi su poslovale i poznate američke ljekarne Rexall od 1902. godine. (Seid, 2006).

¹³ <http://www.harveyhouses.net/fredco.html>, preuzeto 4. 7. 2015.

¹⁴ *Harperites*.

Ipak, najveći je zamah franšizno poslovanje dobilo razvojem automobilske industrije, i to početkom 20. stoljeća s Ford i General Motors. Zahvaljujući Henryju Fordu i izumu pokretne trake, naglo raste proizvodnja automobila, a njihova cijena postaje sve dostupnija te proizvodnja sve masovnija. Razvojem autoindustrije, proizvođači automobila i goriva počinju stvarati mreže svojih dilera, servisa i benzinskih crpki, primjenjujući franšizni način poslovanja. (New Vista High School, 2007).

Svoju najznačajniju fazu razvoja franšizno poslovanje ostvaruje nakon Drugoga svjetskog rata iz potrebe da se zaposle veliki kontingenti vojnika koji su se vraćali s ratišta. Franšizni način poslovanja pokazao se kao odličan način rješavanja problema jer su, uz financijsku pomoć države, veterani mogli uložiti u vlastiti posao dok su pomanjkanje poduzetničkog iskustva mogli nadoknaditi mentorstvom koje je nudio davatelj franšize. U tom je vremenu važna bila i činjenica hiperprodukcije zainteresiranih veterana kao kupaca franšiza, a s druge strane važno je bilo što je 1946. američki kongres donio Zakon o zaštiti marke (Trademark Act) koji je poduzetnicima, potencijalnim davateljima franšize, osiguravao pravo intelektualnog vlasništva što je temelj franšiznog poslovanja. Od tada se sve više tvrtki odlučivalo za franšizu kao način širenja poslovanja, ali je i sve više potencijalnih kupaca vjerovalo u franšizno poslovanje kao sigurnije (Seid, 2006).

Godine 1959. Pizza Hut otvara svoju prvu franšizu u Topeki, u Kansasu. U to vrijeme lansirana je i marka Kentucky Fried Chicken (KFC), 1952., a do 1964. kompanija ima više od 600 franšiznih jedinica u SAD-u i Kanadi (Sugars, 2006).

Danas sigurno najpoznatija svjetska franšiza McDonald's počinje svoju franšiznu evoluciju 1952. i postaje sinonim za franšizu poslovnog formata. Franšizni razvoj McDonald'sa osigurao je Ray Kroc koji kupuje prava širenja poslovanja braće McDonald i stvara franšizu s njihovim sistematiziranim načinom poslovanja. Upravo to je postao prototip onoga što će se kasnije nazvati franšiza poslovnog formata, prema kojemu i dandanas mnoge generacije poduzetnika šire svoja poslovanja. Ray Kroc je odmah shvatio srž poslovanja u franšizi, a M. Gerber u svojoj knjizi Legenda o poduzetništvu opisao je to riječima:

“...franšiza poslovnog formata temelji se na uvjerenju da pravi proizvod poduzeća nije ono što prodaje već kako se to prodaje. Pravi proizvod poduzeća jest samo poduzeće... Ray Kroc je na svoje poduzeće počeo gledati kao na proizvod, a na primatelja franšize kao na svojega prvog, zadnjeg i najvažnijeg kupca... jer primatelja nisu zanimali hamburgeri ili prženi krumpirići ili mliječni napitci; njega je zanimalo poduzeće, posao... Ray Kroc se nije natjecao samo s drugim poduzećima koja su pripremala hamburgere – on se natjecao sa svakom poslovnom prilikom na tržištu...”, (Gerber, 2005:71).

Razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj vuče svoje porijeklo iz okrilja SFR Jugoslavije. Tijekom 1960-ih na to područje dolaze franšize kreditnih kartica Diners, American Express i dr. Osamdesetih, osim franšiza kreditnih kartica, postojale su i franšize u hotelskoj industriji (1980), Holiday Inn i Austrotel u Sloveniji, Inter Continental u Beogradu i Zagrebu, punionica Coca-Cole i dr.

Godine 1989. zagrebačka tvornica trikotaže „Nada Dimić“ planira program „Endi“ širiti putem franšize iako zbog političke situacije to nikada nije realizirano. Sredinom 1990-ih i Atlas izdvaja neke dijelove svojeg poslovanja i daje ih u franšizu tadašnjim direktorima tih turističkih niša (na primjer, avanturistički turizam). Jedna od tih tvrtki i danas postoji pod nazivom *Huck Finn Adventure Travel* te svoja iskustva upravo ulažu u projektiranje vlastite franšize. (Oršanić, 2017)

U sklopu SFRJ, kao davatelje franšize, nalazimo i DTP Moravu iz Svetozareva, Pekabetu, u okviru njihove veleprodaje, ali i Yumco iz Srbije, proizvođača prediva, konca i tkanina, koji pokreće franšizu pod prepoznatljivim sloganom: „*Mi – znanjem, poslom i ugledom, vi – svojim sredstvima i smislom za poslovne uspjehe*“ (Spasić, 1996).

Varaždinski Varteks 1983. uzima franšizu za proizvodnju Levi's-a, a od 1994. godine i Kraš započinje širenje putem franšize (Kraš, 2007). Modne marke Benetton, Sisley i neke druge također su prisutne početkom 1990-ih, a sredinom 1990-ih u Hrvatsku stiže McDonald's s kojim počinje prodaja njihove franšize. Važno je napomenuti da započinju i edukaciju tržišta o franšiznom načinu poslovanja kako bi stvorili kupce za svoje franšize.

Godine 1996. u Hrvatsku dolazi jedna od popularnijih stranih franšiza koja se bazira na proizvodnji prirodne, ručno rađene kozmetike, Lush. Ta marka posluje u 40 zemalja i zapošljava oko 2000 ljudi. Zanimljivo je da se u Hrvatskoj proizvodi oko 70% prodajnog asortimana Lusha i hrvatski Master primatelj franšize razvija podfranšizni lanac na tržištu Slovenije i BiH. (Nacional, 2007).

Godine 1997. u Hrvatsku stiže franšiza koja je najviše razgranala svoju mrežu na našem tržištu, a to su mađarski Fornetti, koji krajem 2010. za hrvatsko tržište otvara novu tvrtku pod imenom Pek-Snack franšiza.¹⁵

Jači razvoj franšiznog poslovanja pratimo od kraja 1990-ih, uglavnom kupnjom stranih franšiza od hrvatskih kompanija Magma, Lantee i Iris (Emporio, Armani, Mango, Gerry Weber, Elena Mirò, Nike, Camel Active, La Divina, Triumph, Esprit, Escada, Monari, Palmers, Yves Rocher, Wolford, Marina Rinaldi, Promod (Iris, 2007), ali i ulaganjima malih poduzeća u kupnju stranih

¹⁵ <http://peksnack.hr/hr/vallalat/cegtortenet/>

franšiza (Figurella, Paul and Shark, Marines i dr.). Taj trend pojačava se razvojem trgovačkih centara u kojima posluju razne franšizne marke, jedan od prvih 2003 bio je King Cross u kojem su tada poslovali: Geox, Terranova, Calzedonia, Extyn, Subway, American Hot Dog i dr.

Osim franšiza u sektoru mode, važno je spomenuti da takav način poslovanja osvaja i druge sektore. Godine 2001. kreće franšiza centara za mršavljenje Body Creator, a 2004. dolazi američka franšiza Remax, koja posluje u sektoru nekretnina, a nekako istodobno i Helen Doron, Berlitz i druge franšize škola stranih jezika.

Od izdavačkih franšiza u Hrvatskoj treba spomenuti *News*, koji je bio najtiražnija hrvatska tiskovina i izlazio u 13 franšiznih, regionalnih izdanja. *News* je osnovala i izdavala NCL Media Grupa. Tu svakako ulaze i franšize raznih časopisa (*Cosmopolitan*, *Elle* i sl.) te televizijskih emisija, kvizova i serija koje se svakim danom množe na malim ekranima iako se ne spominju u ukupnom broju franšiza prisutnih u zemlji (Oršanić, 2017).

Iako je prisutno od 1960-ih godina prošlog stoljeća i unatoč tomu što u Hrvatskoj posluju sve vodeće svjetske franšizne marke, franšizno poslovanje još nije doživjelo svoj pravi procvat s obzirom na mali udio lokalnih franšiza na tržištu koje su u drugim zemljama temelj razvoja ovog sektora poslovanja.

2.4. Moderni franšizing u globalnom okruženju

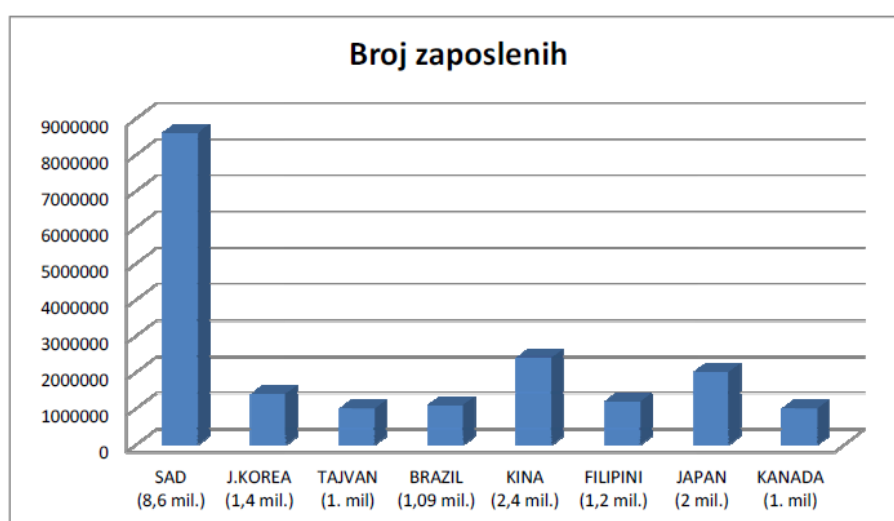
Franšizno je poslovanje duboko ukorijenjeno u ekonomskoj i političkoj povijesti razvijenih zemalja. Sinonim za franšizno poslovanje je globalizacija zbog činjenice da i jedan i drugi pojam označavaju širenje i internacionalizaciju poslovanja. Osnovni je doprinos franšiznog poslovanja za gospodarstvo zemlje u kojoj se razvija (bilo da u njoj posluju strane franšizne marke ili se razvijaju domaće) u zapošljavanju, modernizaciji ekonomije, transferu znanja i tehnologija, razvoju održivog poduzetništva, povećanju prihoda od poreza, carina i sl. (Alon, 2006). Zapošljavanje, poduzetništvo i izvoz kategorije su koje najviše profitiraju od franšiznog sektora. Alon je 2006. godine također dao podatak da, prema nekim procjenama, u Sjedinjenim Američkim Državama svaka stvorena franšiza u prosjeku kreira 33 radna mjesta, što direktno (oko 13), a što indirektno preko dobavljača (oko 20). Druga navedena studija iz istog izvora pokazuje da je na svakih 5000 dolara utrošenih u rast poslovanja od strane davatelja franšize kreirano jedno novo radno mjesto (Alon, 2006).

Najpotpuniji podaci o broju franšiznih brendova, prema mišljenju Europske franšizne federacije, su oni prikupljeni za istraživanje 2011. godine prema kojem u Europi (21 zemlje članice Europske franšizne federacije) posluje 12 712 franšiznih sustava / brendova, dok u ostatku

svijeta, uključujući sjevernu i južnu Ameriku, Aziju, Australiju, Novi Zeland i neke afričke zemlje broji ukupno 11 788 brendova (Wiewiorowsak-Domogalska, 2016). Iako je riječ o slabo poznatoj činjenici, ona govori u prilog raznolikosti i potencijalu ovog sektora poslovanja, a iako se Sjedinjene Američke Države smatraju najrazvijenijom zemljom u franšiznom smislu, Europa je u ukupnom broju franšiza na svijetu (24 500) zastupljena s više od 50%.

Zadnje sveobuhvatno istraživanje potencijala svjetskog franšizinga je ono Svjetskoga franšiznog vijeća iz 2015. godine koje je korišteno i u ovoj analizi.

Prikaz 3. Broj zaposlenih osoba u franšiznom sektoru u prvih 8 zemalja prema zastupljenosti franšiza u ekonomiji



Izvor: rad autorice na osnovu WFC Survey on the global economic impact of franchising 2015 Frandata, SAD.¹⁶

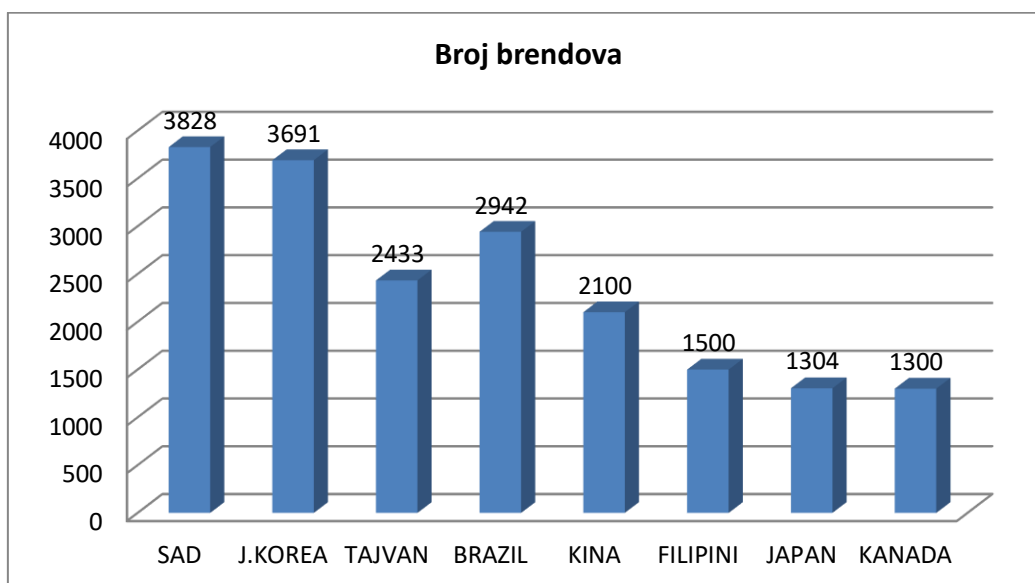
Podaci na prikazu 3 ukazuju na doprinos franšiznog sektora poslovanja u zapošljavanju. Najveći je u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje je izravno zaposleno više od 8,6 milijuna ljudi, slijedi Kina s 2,4, Japan s 2, Južna Koreja s oko 1,4 milijuna, Filipini s 1,2 milijuna, Kanada i Taiwan s milijun izravno zaposlenih osoba te Brazil s 1,09 milijuna zaposlenih.

U Europi u zapošljavanju u franšiznom sektoru prednjači Ujedinjeno Kraljevstvo s 561 000 zaposlenih te Njemačka sa 452 000, Francuska s više od 400 000 zaposlenih, slijede Poljska s 350 000 te Nizozemska, Španjolska i Turska koje su u rang od: 230 000 do 250 000 zaposlenih. U Hrvatskoj je procijenjeno da je oko 16 500 ljudi zaposleno u franšiznom sektoru (WFC, 2015)

Prema ovim podacima, franšizni sektor u Europi ukupno zapošljava više od 3,14 milijuna ljudi i time zapravo opravdava status „zamašnjaka zapošljavanja“ (WFC, 2015).

¹⁶ Nadopunjeno zadnjim poznatim podacima iz autoričina istraživanja izvještaja zemalja članica Svjetskoga franšiznog vijeća, Las Vegas, veljača 2015. i J. Gehrke, 2014, Franchise Associations Benchmarking Survey.

Prikaz 4. Broj prisutnih franšiza u prvih 8 zemalja prema zastupljenosti



Izvor: rad autorice na osnovu WFC (2015). *Survey on the global economic impact of franchising*. Frandata, USA.¹⁷

Analizirajući broj franšiznih lanaca (brendova) po zemljama u prikazu 4, na vrhu liste su opet Sjedinjene Američke Države (3828), Južna Koreja (3691), Tajvan (2433), Brazil (2942) i Kina (2100), a od europskih zemalja tu su vodeće: Francuska (1719), Turska (1 200) te Njemačka (994), Poljska (941) i Italija (938). U Hrvatskoj posluje oko 180 franšiza, a udio stranih franšiza je visokih 88%.

Kada se sagleda globalno franšizno poslovanje, uglavnom je to kanal za širenje domaćih franšiznih poslovnih modela jer je prosječna zastupljenost domaćih franšiza u odnosu na strane u svijetu 71,78% u korist domaćih – nacionalnih franšiza. To povlači za sobom zaključak malog udjela stranih franšiza u svijetu (samo 28,22%). Najmanji je udio na američkom tržištu, od samo 5% stranih franšiza i 95% domaćih. Nasuprot tome na samom začelju u udjelu domaćih franšiza u svijetu su Indonezija s 19% i na zadnjemu mjestu Hrvatska sa samo 12% lokalnih franšiznih lanaca. (WFC, 2015).

Dinamično azijsko tržište nudi velike mogućnosti za razvoj franšiznog sektora poslovanja, ali osim velikog broja stanovnika, razlog je uspjehu i naglo otvaranje tih zemalja proizvodima i uslugama koje prije nisu bile dostupne, kao i lokalno povećanje standarda i primanja. Iako

¹⁷ Nadopunjeno zadnjim poznatim podacima iz autoričina istraživanja izvještaja zemalja članica Svjetskoga franšiznog vijeća, u Tajvanu, rujan 2014. (podaci za 2013.) i J. Gehrke, 2014, Franchise Associations Benchmarking Survey.

azijsko tržište nudi velike mogućnosti za franšizne tvrtke, ulazak na ta tržišta za sobom povlači značajnu prilagodbu franšiznoga poslovnog modela zbog velikih kulturnih, pravnih i jezičnih razlika. Ipak, azijsko je tržište uspjelo u relativno kratkom vremenu zauzeti vrlo visoke pozicije na ljestvici razvijenosti franšiznog sektora. Tako je Južna Koreja druga zemlja po snazi franšiznog sektora poslovanja, odmah iza Sjedinjenih Američkih Država, s brojem od 3691 franšize koje posluju na 203 349 prodajnih mjesta / lokacija i zapošljavaju oko 1,4 milijuna ljudi.

Franšizno poslovanje u Kini u zadnjem se desetljeću razvija intenzivno. U zemlji je prisutno 2100 franšiza koje posluju na 120 000 lokacija, s brojem zaposlenih od oko 2,4 milijuna te godišnjim prihodom od 29,60 milijarda dolara. Kina je velik zalogaj za mnoge internacionalne tvrtke, a franšizno se tržište u toj zemlji ubrzano razvija.

U usporedbi s velikim zemljama, i relativno mali Japan ima snažno zastupljen franšizni sektor s 1304 franšize koje ukupno zapošljavaju oko dva milijuna ljudi.

Istočna je Europa sa sličnom situacijom također zanimljivo tržište za razvoj franšiznog sektora: iako je povećana potražnja za stranim proizvodima i uslugama te je primjetno ubrzano širenje urbanizacije, situacija je uvelike drugačija zbog činjenice da ipak postoje manje kulturološke i pravne razlike nego što je to slučaj u Aziji. Prisutna je otvorenost kupaca za proizvode koji dolaze sa Zapada, pogotovo iz Sjedinjenih Američkih Država. Tu dominantnu ulogu ima Poljska koja je članica Europske Unije od 2004., sa stabilnom ekonomijom i tržištem od 38 milijuna ljudi. Zanimljivo je da je oko 30% poljskog stanovništva mlađe od 30 godina s velikim brojem visokoobrazovanih ljudi, što je čini poslovnom Mekom. Slična situacija, iako ne toliko obećavajuća kao Poljska, može se pronaći i u drugim zemljama Istočne Europe, zbog čega je to jedan od važnih pravaca širenja franšiznog sektora poslovanja (Intfran, 2016). Rusija se intenzivno uključuje u svjetski franšizni sektor te mnoge franšizne marke uspješno šire svoje poslovanje u toj zemlji, ali se intenzivno razvija i domaći franšizni sektor. Tu uveliko pomaže i prihvaćanje Ruske franšizne asocijacije u Svjetsko franšizno vijeće 2015. (Oršanić, 2017).

Sljedeći je pravac širenja i tržište Bliskog istoka koje posljednjih godina postaje sve zanimljivije za mnoga poduzeća. Riječ je o tržištu s velikim primanjima i željom za američkim i europskim proizvodima te uslugama. U Ujedinjenim Arapskim Emiratima očekivalo se povećanje franšiznog poslovanja po stopi od 26% u 2015., a prihodi ovog sektora poslovanja 2014. bili su veći od 30 milijardi dolara (The franchise magazine, 2014). Takav trend nastavlja se i dalje.

Slična je situacija i u drugim zemljama (u Izraelu, Saudijskoj Arabiji, Kuwaitu, Egiptu), gdje stopa rasta franšiznog poslovanja varira, ali varira i otvorenost tih tržišta. Velike su zarade razlog što većina svjetskih davatelja franšiza računa na teritorij Bliskog istoka.

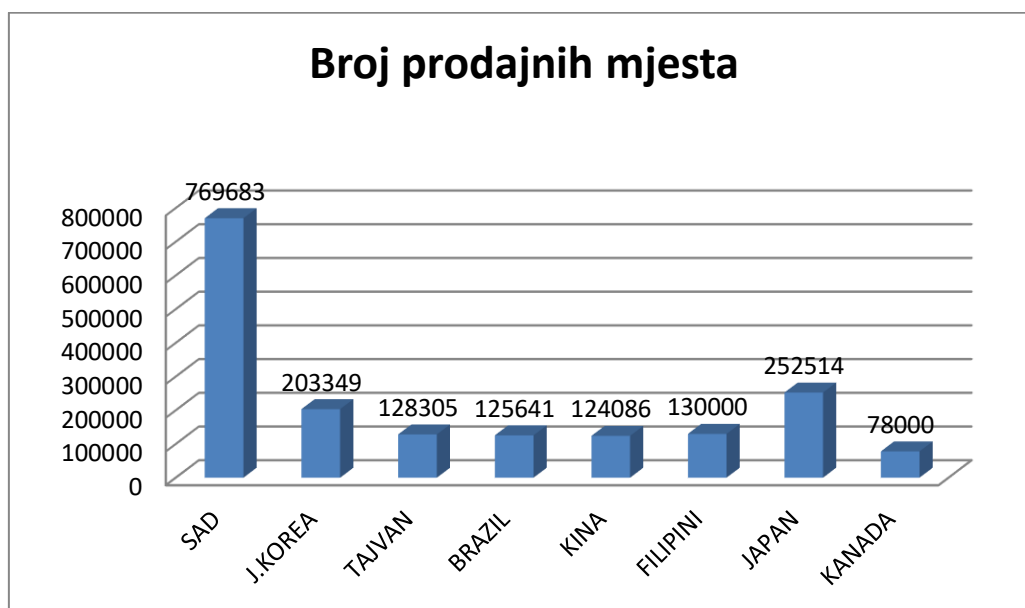
U globalnom razvoju franšiznog poslovanja veliko mjesto ima i Južna Amerika. Vodeći u regiji je Brazil s 2 426 prisutnih franšiza, od kojih je 93% domaćih i s brojem od nešto više od milijun zaposlenih u tom sektoru poslovanja. (The franchise magazine, 2014)¹⁸

Ovi podaci govore da franšizno poslovanje kreira globalno više od 2 011 milijardi dolara prihoda s više od 2,6 milijuna poduzeća koja posluju u franšiznim lancima koja generiraju više od 21 milijun direktnih radnih mjesta u svijetu (WFC, 2015). Franšizno je poslovanje, dokazano, zamašnjak zapošljavanja i razvoja poduzetništva jer franšize nameću optimalan broj osoba koje se moraju zaposliti kako bi se poslovanje moglo uspješno „klonirati“. Osim toga, razvojem franšiznog lanca kreiraju se radna mjesta i kod davatelja franšize, a odnose se na prodaju, regrutiranje i kontrolu sustava, što je preduvjet uspjeha cijelog lanca. Kada se sve to poveže s već navedenim podacima da svaka otvorena franšiza kreira oko 33 radna mjesta u omjeru direktnih spram indirektnih od 1:1,54 u korist indirektnih (Alon, 2006), nije teško izračunati broj od oko 32,34 milijuna ukupnih radnih mjesta (direktnih i indirektnih) koje franšizni sektor realizira u svijetu.

No, nije zapošljavanje jedini važan produkt franšiznog poslovanja. Njegovu snagu možemo pratiti i kroz druge parametre. Važan je parametar broj prodajnih mjesta u franšizi, što uglavnom predstavlja broj poduzeća u vlasništvu primatelja franšiza od kojih su velik dio novi poduzetnički pothvati, mikro i mala poduzeća. Naime, osnova je franšiznoga poslovnog odnosa da su davatelj i primatelj franšize različiti pravni subjekti. Kako je prikazano u prikazu 4, najveći broj franšiznih brendova prisutan je u Sjedinjenim Američkim Državama i Južnoj Koreji, ali poredak među prvih pet zemalja razlikuje se ako promatramo poredak prema broju poduzeća primatelja franšize izraženo kroz broj prodajnih mjesta. Prema podacima u prikazu 5, na drugome mjestu prema broju prodajnih mjesta u franšizi nalazi se Japan s 252 514, slijedi ga Južna Koreja pa Filipini sa 130 000, Tajvan sa 128 305 te Kina, koja se sa 124 086 prodajnih mjesta u franšizi nalazi na petome mjestu. Ovi podaci sadržani su u 2,6 milijuna poduzeća primatelja franšize u svijetu.

¹⁸ WFC Survey on the global economic impact of franchising 2015, Frandata, USA, nadopunjeno zadnjim poznatim podacima iz autoričina istraživanja izvještaja zemalja članica Svjetskoga franšiznog vijeća sa sastanka na Tajvanu, rujan 2014. (podaci za 2013.) i J. Gehrke, 2014, Franchise Associations Benchmarking Survey.

Prikaz 5. Broj prodajnih mjesta u franšizi, u prvih 8 zemalja prema zastupljenosti franšiza



Izvor: rad autorice na osnovu WFC (2015). *Survey on the Global Economic Impact of Franchising*. Frandata, USA, nadopunjeno posljednjim poznatim podacima iz autoričina istraživanja izvještaja zemalja članica Svjetskoga franšiznog vijeća sa sastanka u Las Vegasu, u veljači 2015., i Gehrke, J. (2014). *Franchise Associations Benchmarking Survey*.

U Europi je najveći broj prodajnih mjesta u franšizi zastupljen u Njemačkoj (76 000), zatim slijedi Francuska (65 133), Poljska (58 396), Španjolska (57 139) te Italija s 51 110 prodajnih mjesta. U Hrvatskoj je taj broj oko 1 000 (WFC, 2015).¹⁹

Uz podatke iz priloga 1, koji jasno prikazuju snagu franšiznog sektora globalno, važno je analizirati i doprinos tog sektora poslovanja za svaku zemlju u kojoj se razvija. S obzirom na to da je kod franšiznog poslovanja važna i neizostavna komponenta prijenos znanja, iskustva, poslovnih tajni i *know-how*, koji se odvija preko obuke, treninga i priručnika, upravo je to jedan od važnijih doprinosa ovog sektora poslovanja za ekonomiju zemlje u kojoj se razvija. Edukacija se vrši na svim razinama, od primatelja franšize kroz obuku i trening, preko davatelja franšize za prilagodbu koncepta na novo tržište, do edukacije samoga novog tržišta radi inovacija i dotoka novih navika i kultura, što je neizostavan dio svakog širenja putem prodaje franšize.

¹⁹ WFC (2015) *Survey on the Global Economic Impact of Franchising*, Frandata, USA, nadopunjeno posljednjim poznatim podacima iz autoričina istraživanja izvještaja zemalja članica Svjetskoga franšiznog vijeća sa sastanka na Tajvanu, rujan 2014. (podaci za 2013.) i Gehrke, J. (2014). *Franchise Associations Benchmarking Survey*.

Posljedica toga je veći uspjeh novih poduzetničkih pothvata, primatelja franšize, koji upravo radi prijenosa znanja, vještina i tehnologija imaju veće šanse za opstanak na tržištu, a s obzirom na to da franšizno poslovanje eliminira učenje prema principu „pokušaja i pogrešaka“, zapravo doprinosi kreiranju održivih poduzetničkih pothvata.

Lokalne tvrtke imaju korist od razvoja franšiznog sektora poslovanja jer, osim mogućnosti da budu dobavljači, imaju koristi i od „oponašanja“ stranih franšiza ili njihovih dijelova te primjene na svoje poslovanje, što je također doprinos inovativnosti, a na taj način lokalne tvrtke postaju kompetitivnije. U slučaju da stvore i svoju franšizu, mogu se širiti nacionalno ili izvoziti, što je velik doprinos koje franšizno poslovanje direktno ili indirektno ostvaruje u zemlji u kojoj se razvija. Takve tvrtke često postaju snažan konkurent već postojećim franšizama u svojoj zemlji, ali i šire, što nije moguće spriječiti. Govoreći o oponašanju, ne zagovara se kopiranje, već utjecaj franšiza, koje ulaze na tržište, na inovativnost i kreativnost lokalnih poduzeća, kao rezultat onoga što su vidjeli i preuzeli te prilagodili za svoje poslovanje. Sa stajališta krajnjih kupaca, korist od razvoja franšiznog sektora je u raznovrsnosti ponude, široj ponudi, stabilnijim cijenama te značajnom doprinosu u osiguranju stalne kvalitete.

Ipak, postoji i negativna strana razvoja franšiznog sektora, a to je činjenica da se stvaranjem franšiznih lanaca dovodi u opasnost poslovanje malih poduzeća koji nisu konkurentni u usporedbi s njima. No franšizno je poslovanje i tu pronašlo rješenje nudeći, već ranije spomenutu, konvertibilnu franšizu, odnosno mogućnost da male tvrtke prilagode svoje poslovanje i pridruže se kompatibilnom franšiznom lancu.

Pozitivan utjecaj razvoja franšiznog sektora poslovanja u sociološkom smislu je što upravo franšizno poslovanje omogućava da i u manje sredine dođu proizvodi i usluge koji su prisutni u većim gradovima, a franšizno poslovanje daje svoj doprinos i u kulturološkom smislu jer doprinosi modernizaciji, inovacijama, donosi nove običaje, novu hranu, nove usluge i drugo, što svakako predstavlja napredak (Alon, 2006).

Tablica 9. Ekonomski i socijalni utjecaji franšiznog načina poslovanja na tržište

Ekonomski pozitivni	Ekonomski negativni
– direktni, indirektni i inducirani prihodi – otvaranje novih radnih mjesta – lakše zapošljavanje jer franšize u pravilu ne traže posebno znanje i vještine, već se ono stječe kroz obuku – povećanje porezne osnovice zahvaljujući: većim prihodima, efikasnijem poslovanju novog biznisa – točnije izvještavanje poslovanja – povećanje prihoda države od uvoza, carina – ekonomska modernizacija i razvoj infrastrukture – stvaranje klastera i umrežavanje – dugoročni ekonomski rast – veći nivo razvoja poduzetništva i stvaranja MSP – naprednije poduzetništvo kroz višestruke franšizne jedinice koje osiguravaju veći rast tvrtke – franšizno poslovanje širi inovacije kroz svoju mrežu – prijenos znanja i vještina – više ekspertize, menadžerskog i radnog treninga – preuzimanje poslovnih modela iz razvijenijih zemalja	– zatvaranje radnih mjesta zahvaljujući zatvaranju ne-franšiznih poslovanja – gubitak u porezima radi zatvaranja poslovanja koja ne mogu konkurirati franšiznom poslovanju – uvoz može zamijeniti lokalne proizvođače koji su porezni obveznici – nejednak ekonomski razvitak – franšizno poslovanje ne jamči uspjeh – gubitak humanosti u konzumiranju i procesu proizvodnje, zahvaljujući standardizaciji i mehaničkom pristupu u franšizingu
Socijalni pozitivni	Socijalni negativni
– povećanje ponude – ujednačavanje cijena i kvalitete usluge – Golden Arches Theory – kulturne alternative povećavaju mogućnost izbora i upoznavanja novih kultura	– cijene stranih davaoca franšize često su više nego kod lokalnih tvrtki – povećanje potencijalnih kulturnih konflikata – kulturna homogenizacija / amerikanizacija – mcdonaldizacija društva

Izvor: uređena tablica preuzeta iz: Lj. Kuček, Izazovi primjene franšiza, kao modela širenja poslovanja u Hrvatskoj na osnovu Ilan Alon (2006). *Service Franchising a Global Perspective*. Springer, str. 35-50.

U tablici 9 prikazani su pozitivni i negativni aspekti ekonomskih i socijalnih utjecaja franšiznog poslovanja. Proizlazi da ekonomski pozitivni utjecaji franšiznog poslovanja daleko nadmašuju one negativne, što se najviše ogleda u već spomenutom razvoju održivog poduzetništva i zapošljavanju. Kod socijalnih utjecaja franšiznog poslovanja na zemlju u kojoj se razvija

pozitivni i negativni utjecaji više su izjednačeni. Naime, za jedan od važnijih negativnih utjecaja literatura spominje dva pojma: amerikanizacija i mcdonaldizacija društva, što su u stvari sinonimi. Označavaju američki kulturni i socijalni utjecaj na zemlju u kojoj se šire američke franšize, a one su globalno uglavnom pioniri u razvoju franšiznog sektora. Iako se navedeni utjecaji smatraju negativnim, vrlo blizak tome „*Golden Arches Theory*“ smatra se socijalno pozitivnim utjecajem franšiznog poslovanja, a označava teoriju prema kojoj dvije zemlje u kojima posluje McDonald's nikada neće zaratiti. Iako nije znanstveno dokazana, ta teorija želi naglasiti da su globalizacija i ekonomski interesi iznad političkih. Jedan od važnijih socijalnih utjecaja franšiznog sektora na zemlju u kojoj se razvija jest i razvoj kulturološke inteligencije (Friedman, 1999).

2.5. Prednosti i izazovi poslovanja s franšizom

Prednosti i izazovi razvoja franšiznoga sektora u nekoj zemlji mogu se promatrati kroz osnovne dionike. Iako su neke prednosti i izazovi zajednički, ostali su upravo oprečni. Tako se razlikuju prednosti i izazovi za davatelje franšize, za primatelje franšize, ali isto tako i za tržište, kao scene bez koje se interakcija među glavnim dionicima ne bi mogla odvijati.

2.5.1. Prednosti za primatelje franšize

Osnovne prednosti franšiznog poslovanja za primatelje franšize mogu se podijeliti u tri skupine: a) one koje su vezane uz kupnju poslovanja prema načelu „*ključ u ruke*“ (Gerber, 2005) i imaju direktan utjecaj na smanjenje rizika i troškova poslovanja, b) one koje su vezane uz poznatu marku i c) one koje su vezane uz istraživanje i razvoj, kako je prikazano u tablici 10.

Glavne prednosti odnose se na ulazak u poslovanje prema načelu „*ključ u ruke*“, što omogućava manji rizik i troškove poslovanja, zbog čega se franšizno poslovanje smatra sigurnijim poslovnim modelom, sa znatno većom šansom za opstanak. Tu značajnu ulogu ima obuka i trening te stalno savjetovanje tijekom poslovanja koje osiguravaju davatelji franšize. Obuka i trening, kao i pristup poslovnim tajnama, omogućuju i pokretanje poslovanja u potpuno nepoznatoj djelatnosti i kraće uhodavanje poslovanja radi prijenosa *know-how*, iskustva i znanja (Barković, Erceg, 2008).

Kupnjom franšize poslovnog formata, kupuje se uhodano poslovanje, što znači da se preskače razdoblje „*pokušaja i pogrešaka*“ što podrazumijeva i troškove vezane uz to. Primatelj franšize kupnjom poslovnog formata kupuje provjereno poslovanje koje ima dokumentiranu uspješnost

što znatno smanjuje poslovni rizik dodajući i veliko iskustvo, *know-how* i prijenos poslovnih tajni s davatelja franšize na primatelja što sve znatno utječe na opći uspjeh poslovanja primatelja franšize. Velika je prednost u franšiznom načinu poslovanja u iskorištavanju usluga istraživanja i razvoja koje ostaje u rukama davatelja franšize, što smanjuje financijske izdatke i osigurava instant-aplikaciju inovacija, praćenje konkurencije i *benchmarking* doprinoseći podizanju kvalitete poslovanja svih karika u franšiznom lancu.

Kod provjerene franšize, koja je kvalitetno projektirana i potvrđena pilot-poslovanjem²⁰ (Lovrić, Žganec i dr., 2003) i vlastitim lokacijama, sve navedeno daje određeno jamstvo da će taj posao, ako se replicira kako je davatelj predvidio, stvarno i biti uspješan. Na taj način primatelji franšize spremniji su za tržišno natjecanje, a ulaskom u poznati franšizni lanac, uz prepoznatu marku i provjereni koncept konkurentniji su na tržištu i mogu si osigurati bolje lokacije, budući da su poznati brendovi dobrodošli u sve trgovačke centre ili trgovačka središta u gradovima jer uvelike doprinose posjećenosti tih destinacija.

Velika je prednost za primatelje franšize i zajednički marketing koji znatno smanjuje troškove i omogućava veliku vidljivost marke. To je obično tzv. institucionalni marketing kojem je svrha općenita vidljivost marke, dok za promociju lokalnog poslovanja i dalje marketing ostaje na primateljima franšize.

Osim prednosti u području marketinga, značajna je prednost i ekonomija obujma jer, kupujući za cijeli lanac, davatelj franšize ostvaruje bolje uvjete kod dobavljača, što tada mogu koristiti svi njegovi primatelji.

I na kraju, s obzirom na uhodanost poslovanja i poznatu marku, ako primatelj odluči istupiti iz lanca, puno je jednostavnije prodati franšiznu djelatnost negoli je to kod samostalnog poduzetničkog pothvata jer često davatelji franšize već imaju potencijalne kandidate na listi ili mogu sami odlučiti preuzeti tu lokaciju kako se zatvaranjem ne bi narušio imidž brenda. Osnovne prednosti za primatelje sistematizirane su u tablici 10.

²⁰ Pilot-poslovanje je baza za testiranje franšiznoga poslovnog modela. To je obično nulta franšizna jedinica koju stvara i promatra davatelj franšize.

Tablica 10. Osnovne prednosti za primatelje franšize

Ključ u ruke	Snaga poznate marke	Istraživanje i razvoj
– Obuka i trening – <i>Know-how</i>, iskustvo, znanje i vještine – Poslovne tajne – Kontinuirano savjetovanje i <i>follow up</i> – Poslovanje u nepoznatom sektoru – Nema pokušaja i pogrešaka – Dokumentirana uspješnost i rezultati – Ne posluje se naslijepo – Bolji uvjeti kod dobavljača – Ekskluzivnost na teritorij – Zajednički marketing – Manji rizik i troškovi poslovanja – Jednostavnija prodaja poslovanja	– Osigurava konkurentsku prednost – Bolje lokacije – Povjerenje kupaca – Kraće uhodavanje	– Smanjeni troškovi praćenja konkurencije (dužnost davatelja) – Osiguran pristup inovacijama i novim poslovnim tajnama – <i>Benchmarking</i>

Izvor: rad autorice.

Suma navedenog jest činjenica što su kod franšiznog načina poslovanja dva pravna subjekta neposredno zainteresirana za uspjeh istoga poduzetničkog pothvata te im suradnja i sinergija daju veće šanse za uspjeh u poslovanju. Tu je, svakako, važna i činjenica da franšizno poslovanje ne ostavlja prostora za „*pokušaje i pogreške*“ koje su česte kod samostalnih poduzetnika, pogotovo, ako ulaze u sektor poslovanja u kojem nemaju iskustva. Sve zajedno omogućava fokusiranje primatelja franšize na ono što je najvažnije, a to je rast lokalnog poslovanja (Horvat Jurjec., 2007).

2.5.2. Izazovi za primatelje franšize

Izazovi koji mogu utjecati na uspjeh franšiznog načina poslovanja za primatelje franšize također se mogu podijeliti u tri osnovne skupine: one koje su vezane uz samog primatelja franšize, njegov karakter i mogućnosti, one koje potječu iz odnosa s davateljem franšize i franšiznog ugovora te izazovi koji su vezani uz tržište na kojem primatelj posluje te uz franšizne lance u cjelini.

Izazovi koji proizlaze iz karaktera samog primatelja franšiza prije svega su vezani uz lošu samoprocjenu vlastitih mogućnosti rada u partnerstvu i unutar zadanog sustava poslovanja. Tu također spadaju i vlastite mogućnosti rada uz ograničenje slobode i eventualne restrikcije od strane davatelja franšize koje su zadane ugovorom. U drugu skupinu spadaju izazovi koji proizlaze iz odnosa s davateljem, i to su konstantne financijske obaveze prema davatelju franšize (tantijema i marketing) koje se ne moraju činiti teškima u trenutku potpisivanja ugovora, ali tijekom poslovanja mogu znatno opteretiti primatelja. Tu spada i kontrola poslovanja od strane davatelja, ali i nametanje promjena na koje je primatelj pristao ugovorom, a možda nije spreman na njih kada za to dođe vrijeme.

Cijelo vrijeme poslovanja primatelj mora biti svjestan asimetrije pregovaračke snage i činjenice da je davatelj franšize uvijek „stariji brat“ koji diktira način poslovanja. Mora biti svjestan i činjenice da njegovo poslovanje ovisi o davatelju franšize iako se ne radi o istome pravnom subjektu. To je važno i u slučaju stečaja davatelja, kad primatelj može imati velikih problema koji su vezani uz opstanak njegova poslovanja (Horvat Jurjec., 2007).

Osim tih izazova, problem može biti i to što svaki davatelj franšize želi što veću koncentraciju lokacija, bile one u njegovu vlasništvu ili u franšizi, što znači da primatelji koji to nisu ugovorom odredili zapravo mogu imati konkurenciju od strane davatelja franšize (Shane, 2005). To je paradoksalna situacija u kojoj potpuno legitimno davatelj franšize, koji je obično i glavni dobavljač za primatelja, direktno konkurrira svojim primateljima franšize kroz prodajne jedinice u svom vlasništvu (Dant i dr., 2011). Ovo je ujedno i jedan od najčešćih prigovora primatelja franšize u Sjedinjenim Američkim Državama koje redovito prikuplja Savezna komisija za trgovinu²¹ (FTC), a koje mogu dovesti do zabrane prodaje franšize nekim davateljima (Norman, 2006).

Izazov koji primatelji trebaju uzeti u obzir pri odluci i kupnji franšize je i taj što se franšiza dodjeljuje na određeno vrijeme i može se produljiti, ali nema garancije da će davatelj to i učiniti, što povlači za sobom opasnost da primatelj izgradi uspješno poslovanje koje mu davatelj može uskratiti nakon isteka ugovora (Unidroit, 2007).

Jedan od možda najvećih izazova poslovanja u franšizi za primatelja je činjenica da su kupci vezani uz brend, a ne uz lokaciju, što istekom ili prekidom ugovora ograničava nastavak

²¹ Federal Trade Commission.

poslovanja primatelja na istome mjestu i u istoj branši. To dodatno opterećuje i uobičajena klauza franšiznog ugovora o zabrani konkurencije nakon prekida ili isteka ugovora.

2.5.3. Prednosti za davatelje franšize

Osnovna je prednost stvaranja franšizne mreže osiguranje bržeg rasta poslovanja i mogućnost širenja na nepoznata tržišta, računajući na lokalnu ekspertizu primatelja franšize. Iako je u startu potrebno ulaganje u projektiranje samoga franšiznog poslovnog modela, ipak je to manje ulaganje od onoga koje bi bilo potrebno da se rast ostvaruje otvaranjem vlastitih jedinica. Velik dio rizika poslovanja u franšizi se prebacuje na primatelje franšize. Oni posjeduju lokalnu ekspertizu na koju davatelj računa, ali kao neovisni pravni subjekti, sami su odgovorni za svoje poslovanje, što ne bi bio slučaj da se davatelj širi vlastitim lokacijama. Na taj način svaki primatelj franšize može postati „*pokusni kunić*“ za davatelja franšize, a isto je tako moguće da i davatelji tijekom vremena otkupe unosne lokacije i tako najbolje zadrže za sebe, dok one lošije franšiziraju.

Izgradnja franšizne mreže omogućuje visoku stopu rasta poslovanja davatelja franšize, čime se postiže optimalna veličina s minimalnim ulaganjem. To doprinosi prepoznatljivosti brenda na tržištu, što opet osigurava kvalitetnije lokacije na kojem će poslovati, kako za njegove vlastite podružnice tako i za one u franšizi. Osiguranje financijskih i ljudskih resursa za brzi rast osnovna su prednost poslovanja kroz franšizni poslovni model. Važna je činjenica za davatelje franšize da bi tako stečeni ljudski resursi (primatelji franšize) trebali imati visoku performansu jer su vrlo motivirani s obzirom na to da je riječ o njihovom poslovnom pothvatu u kojem mogu ostvariti profit. Time davatelj franšize osigurava najbolje ljude za rukovođenje prodajnim mjestom koji su dodatno motivirani za razvoj tog poslovanja budući da je to njihov poduzetnički pothvat. Kod zaposlenika taj nivo motivacije vrlo je teško postići. Budući da je primatelj franšize vlasnik poslovnog pothvata, osjetljiviji je na troškove poslovanja, na informacije koje će mu pomoći povećati prihode i na inovacije koje će mu u tome pomoći nego što bi to bio slučaj sa zaposlenicima. Te činjenice daju veću sigurnost u uspjeh poslovanja, što je opet zajednički interes obiju strana (Shane, 2005; Horvat Jurjec dr., 2007; Lovrić i dr., 2003).

Kupovna moć davatelja povećava se izgradnjom lanca, a to mu osigurava bolje uvjete kod dobavljača, što može biti prednost za cijelu mrežu. Prednost je, svakako, i maksimizirani prihod, koji se realizira naplatom ulazne franšizne pristojbe, tantijema, marketingom, prodajom proizvoda i slično, uz puno manje kadrovskih problema nego u vlastitim podružnicama.

U franšiznom poslovanju povrat investicije je brži nego u vlastitim lokacijama. Iako su primanja manja nego u vlastitim lokacijama, i troškovi su znatno manji za davatelja franšize. Sve navedene prednosti za davatelja franšize prikazane su također u prilogu 2.

2.5.4. Izazovi za davatelje franšize

Kao što je navedeno, prihodi davatelja franšize su u franšiznom poslovanju nešto manji nego u vlastitim jedinicama. S obzirom na to da su primatelji franšize posebni pravni subjekti, teže je nametati promjene u poslovanju i nove politike poslovanja. Rast poslovanja, koji je osnovna prednost poslovanja s franšiznom mrežom može biti i rizik, ako je prebrz ili ako davatelj nije dobro pripremljen. Regrutiranje i selekcija kandidata za primatelje franšize aktivnost je koja može imati velik utjecaj na kompletno kasnije poslovanje. Iako je za davatelja prodaja franšize imperativ, velika je opasnost, ako dođe u ruke krivim osobama. Na kušnji je pomno izgrađen brend i njegova reputacija, što krivi izbor partnera može ozbiljno dovesti u pitanje.

Ozbiljan je izazov za davatelja potreba kontrole i praćenja rada mreže te rješavanje konflikata jer zahtijeva ljude i vrijeme, a to su važni resursi koji su vezani uz troškove.

Iako se u franšiznom poslovanju radi o interakciji dvaju poslovnih subjekta u svrhu uspjeha istoga poslovnog projekta, ipak primatelji i davatelji imaju dosta različitih ciljeva koji mogu dovesti do konflikata, pogotovo u trenutku kad primatelji ovladaju poslovanjem pa vjeruju da im pomoć davatelja više nije potrebna. Neka od razmimoilaženja koja uzrokuju konflikte su:

- pritisak davatelja na povećanje prodaje s obzirom na to da ih većina naplaćuje tantijeme kao postotak od ukupnog prihoda
- plaćanje zajedničkog marketinga koji se u većini franšiza naplaćuje u postotku od prodaje od poslovanja primatelja franšize
- konflikti proizašli iz činjenice da primatelji zapravo žele smanjiti troškove i povećati profit, što ne mora uvijek značiti povećanje prodaje
- davatelj s pravom želi što veći broj lokacija, a to može rezultirati konkurencijom između karika vlastita lanca i predstavlja opasnost za opstanak lanca. Uvijek je to sklizak teren za obje strane jer, dok davatelj želi veću koncentraciju lokacija, primatelj ih želi što manje.

Iako su neki od navedenih razloga za konflikte u početku bili odlučujući čimbenici za kupnju franšize prolaskom vremena i ovladavanjem poslovanjem od strane primatelja oni se često počinju smatrati nepotrebnim troškovima od strane primatelja franšize te razlog za konflikte s davateljem. Dio tih problema ne mora izravno izazvati konflikte, ali mogu proizvesti nezadovoljstvo primatelja, što se onda negativno odražava na poslovanje.

Da bi davatelji franšizirali, moraju objelodaniti svoje poslovne tajne i svoje intelektualno vlasništvo, koji su sastavni dio i *know-how*, a to je jedna od značajnijih opasnosti poslovanja u franšizi koja mnoge poduzetnike zaustavi u njihovoj ideji da se šire putem prodaje franšize. Iako će se osigurati ugovorom, ipak je rastom mreže sve veća opasnost da će netko od partnera zloupotrijebiti vrijednu nematerijalnu imovinu (Shane, 2005; Horvat Jurjec, 2007; Lovrić i dr., 2003). Izazovi za davatelja franšize također su prikazani u prilogu 2.

2.5.5. Prednosti za tržište

Mnoge prednosti franšiznog poslovanja za tržište kroz ekonomske i socijalne utjecaje ovog sektora poslovanja na društvo izražene su u tablici 9 na stranici 42. Razvoj franšiznog poslovanja pomaže razvoju održivoga lokalnog poduzetništva zbog edukacije i prijenosa *know-how* te stalnog savjetovanja tijekom poslovanja. Tu su i povećani prihodi od poreza i carina. Oni doprinose ekonomskoj modernizaciji i inovacijama te povećanju ponude. Tržište profitira od ujednačenih standarda poslovanja i kvalitete proizvoda i usluga. S obzirom na to da se franšizno poslovanje smatra zamašnjakom zapošljavanja, ono u tom smislu doprinosi lokalnoj zajednici i pojedincima kako je i prikazano u prilogu 2.

2.5.6. Izazovi za tržište

Kako prednosti, tako se i izazovi za tržište mogu pratiti kroz ekonomske i socijalno negativne utjecaje franšiznog poslovanja prikazane u tablici 9. Neki od tih su: gašenja malih lokalnih tvrtki i obrta, smanjenja prihoda lokalne zajednice zbog njihova zatvaranja, više cijene proizvoda i usluga u franšiznim lancima nego u lokalnim, smanjenje humanosti radi standardiziranja i mehaničkog pristupa koje su osnove franšiznog načina poslovanja i dr.

2.6. Pravni okvir franšiznog sektora poslovanja

Koliko god je franšizno poslovanje duboko usađeno u gospodarstva većine zemalja, ipak nema neke globalne platforme oko regulacije tog sektora poslovanja. Prema informacijama Europske franšizne federacije, do 2010. godine, 23 zemlje svijeta imale su neki zakon koji regulira i franšizno poslovanje (EFF, 2014)²². Prema drugim izvorima, 29 zemalja (Abell, 2010) ima neki zakon koji regulira i franšizno poslovanje. Činjenica da nema nekog zajedničkoga regulatornog stajališta ili jedinstvene zakonske platforme za ovaj sektor poslovanja u svijetu, predstavlja pravi izazov poduzećima koja planiraju izlazak na internacionalno tržište. Pravna regulativa za

²² Europska franšizna federacija (2014). Sastanak „Policy Board“, Europske franšizne federacije, Pariz, 7. 5. 2014.

ovaj sektor poslovanja kreće od Sjedinjenih Američkih Država gdje je regulacija najčvršća pa do Europe gdje se tek traži pan europski model regulacije koji će onda obvezati i Hrvatsku kao članicu EU.

2.6.1. Pravni okvir u svijetu

U svijetu se mogu pronaći tri različita načina regulacije franšiznog poslovanja:

- a) kroz zakone o zaštiti tržišnog natjecanja
- b) kroz zakone koji se odnose na vanjsku trgovinu i investicije
- c) kroz isključivo franšizne zakone. (Abell, 2010)

Svaka od nacionalnih franšiznih regulacija može se svrstati u jednu od ovih kategorija direktno ili prema svojem porijeklu.

Kad govorimo o zaštiti tržišnog natjecanja, radi se o zakonima koji kontroliraju poslovnu praksu koja ide u prilog zdravoga i konkurentnoga tržišnog natjecanja²³. Ti zakoni reguliraju formiranje cijena, umrežavanje, ekskluzivnosti, koncentraciju i sl. Na primjer, Japan i Venezuela su tako riješile franšizno poslovanje. U ovome segmentu Europska Unija ima slično regulirano franšizno poslovanje kroz članak 101 Ugovora o funkcioniranju Europske Unije i vertikalnih ograničenja skupnim izuzećima.

Kod tržišta u razvoju franšizno poslovanje može biti regulirano i zakonima o vanjskoj trgovini i investicijama. Zapravo, osnovni je cilj takvih zakona regulacija uvoza i investicija, a ne zaštita franšiznih partnera od prijevare ili nejednakih odnosa snaga među stranama. Ovakve zakone možemo naći u Kini, Indoneziji, Kazahstanu, Koreji, Maleziji, Rusiji, Ukrajini, Bjelorusiji, Vijetnamu i dr. Cilj im je regulirati ulazak na njihovo tržište stranih poslovnih modela koji nisu direktne investicije. Europska Unija je protiv takve regulacije franšiznog poslovanja jer se kosi s općim načelima slobode trgovine.

Isključivo franšizni zakoni fokusiraju se na moguće prijevare kod franšiznog odnosa, računajući na nejednakost strana i na jaču poziciju davatelja franšize. Mogu se naći u razvijenim gospodarstvima, kao što su Sjedinjene Američke Države, Australija, Kanada, Brazil, Tajvan, Meksiko i sl. Vrlo su slični sa zakonima o franšiznom poslovanju koji se mogu pronaći u Francuskoj, Španjolskoj, Italiji, Belgiji i Švedskoj. Zapravo, u svim zemljama Europske Unije, koje imaju regulirano franšizno poslovanje, regulacija ulazi u kategoriju isključivo franšiznih

²³ <http://www.investopedia.com/terms/a/antitrust.asp>.

zakona, a zakonski okviri franšiznog poslovanja u Europskoj Uniji su nejednaki. U šest zemalja članica postoje specifični franšizni zakoni s obavezom otkrivanja podataka prije potpisa ugovora, ali nema jednoobraznog pristupa (Abell, 2010).

Zakonski okvir u kojem posluju franšizni poslovni modeli u Europi sastoji se od mreže zakona koji reguliraju poslovanje u dobroj vjeri, zakon o zaštiti intelektualnog vlasništva, zakon koji sprječava nelojalnu konkurenciju, zakoni koji rade na zaštiti tržišnog natjecanja, zaštiti potrošača, zakoni o trgovini, zakon o radu i drugi, ovisno o državi. Ova regulacija, koja u Europskoj Uniji nije ujednačena, čini zapravo prepreku jačoj ekspanziji franšiznoga poslovnog modela, a tomu bi pomogla zajednička regulativa (Abell, 2016).

Bez obzira na neujednačenost zakonske regulative za franšizni sektor na globalnoj razini, ipak se kroz pravne okvire provlače neke teme koje su zajedničke svim zemljama gdje je na ovaj ili onaj način regulirano franšizno poslovanje. Osnovne teme, koje se provlače kroz franšizne zakone, mogu se svesti na nekoliko zajedničkih svim zemljama:

- ***Pilot-poslovanje*** – obaveza da davatelj mora imati pilot-operaciju koja posluje najmanje godinu dana, a u nekim zemljama i dulje, prije odluke o primjeni širenja franšiznoga poslovnog modela. Često se to odnosi i na master-franšizne ugovore gdje master-primatelj mora raditi najmanje godinu dana prije prodaje podfranšize (Kina, Italija, Vijetnam i dr.).
- ***Otkrivanje podataka*** – značajan dio franšiznih zakona bavi se problemom zadnjeg termina kad davatelj mora objelodaniti važne informacije prije potpisivanja ugovora o franšizi ili prije primanja uplate bilo kojih sredstava na svoj račun od primatelja franšize. Uglavnom, riječ je o vremenu od 5 dana prije potpisivanja (Južna Koreja) pa 10 dana (Tajvan, Malezija), 14 dana (Kanada), 15 dana (Vijetnam) i 20 dana u Kini i Južnoj Africi, a taj je period najduži u Meksiku, čak 30 dana prije potpisivanja ugovora o franšizi ili uplati.
- ***Vrsta informacija koje se moraju otkriti*** – u svim zemljama situacija je slična, riječ je uglavnom o financijskim informacijama vezanim uz poslovanje davatelja, opis poslovanja i tržišta, kao i uz franšizne mreže, detalje o sudskim sporovima koje posjeduje davatelj, investicijski podaci (ulazna pristojba, tantijeme, marketing i sl.), bilanca, restrikcije, trajanje ugovora, raskid, obnavljanje i dr.

- **Minimalno trajanje ugovora** – samo u dvije zemlje zakonski je regulirano minimalno trajanje franšiznog ugovora. U Maleziji je minimalno 5 godina, dok je u Indoneziji za master-ugovore 10 godina. Francuska ima definiran maksimalni period ugovora, i to 9 godina.

To su samo neka od zajedničkih obilježja regulacije franšiznog poslovanja s kojima se može povući paralela u više zemalja (Abell, 2010).

Motiv za donošenje isključivo franšiznih zakona zaštita je ekonomski slabije strane – primatelja franšize. Neposredni povod za donošenje zakona u Sjedinjenim Američkim Državama, koje su prve regulirale franšizno poslovanje, bio je taj što je nakon Drugoga svjetskog rata s velikim kontingentom veterana i potrebom njihova zbrinjavanja došlo do velikog procvata poduzetništva pa time i franšiznog načina poslovanja, no etika poslovanja nije pratila ovaj rast. Tako ne čudi činjenica da je bilo mnogo davatelja franšize koji su se više fokusirali na prodaju franšiza nego na vođenje sustava i kvalitetu, stalni konzalting i brigu o poslovanju primatelja. Samim time kupnja je takve franšize predstavljala velik rizik. Prva je regulacija franšizne ponude / prodaje uvedena 1970. godine, usvajanjem „*California Franchise Investment Law*“²⁴. Nekoliko je država slijedilo primjer Kalifornije i uvelo obavezno otkrivanje podataka i registraciju franšiznih ponuda.

Godine 1979. Savezna je komisija za trgovinu (FTC) donijela uredbu o zahtjevima i zabranama za otkrivanje podataka koje se tiču franšiznoga i poslovanja koja se odnose na prodaju poslovnih prilika²⁵. Radi se također o Zakonu koji govori o otkrivanju podataka prije potpisa ugovora, a to se odnosi na ekonomske, pravne i financijske podatke. Zakon je saveznog karaktera.

Osim pravila koja je postavila Savezna komisija za trgovinu, neke su države i pojedinačno donosile svoje zakone koji se oslanjaju na ta pravila. Usporedo s njima i neka su udruženja trgovaca stvorila standardni formular Jedinstvene franšizne ponude (UFOC²⁶). Dok je formular Savezne komisije za trgovinu obvezan u cijeloj zemlji, formular Jedinstvene franšizne ponude obvezan je samo u onim državama SAD-a koje su ga usvojile.

²⁴ Kalifornijski Franšizno-investicijski zakon.

²⁵ Disclosure requirements and prohibitions concerning franchising and business opportunity venture.

²⁶ Uniform Franchise offering circular – Jedinstvena franšizna ponuda.

Osim otkrivanja podataka, gotovo u svim je državama obvezna i registracija ugovora, za koju je odgovoran davatelj franšize, a u skladu sa Standardnim obrascem za registraciju franšize (UFRA)²⁷, na kojem je iznesena cijela franšizna ponuda. Savezna komisija za trgovinu može zaustaviti registraciju franšiznog ugovora, ako smatra da su bilo koji podaci sumnjivi ili manjkavi, čak i oni koji se tiču menadžmenta i vlasničke strukture davatelja franšize, a ne samoga franšiznog modela. Ovakva registracija traje godinu dana i može se produžiti (Shane, 2005).

Savezna je komisija za trgovinu također tijelo koje pomno prati dinamiku franšiznog sektora u Sjedinjenim Američkim Državama i zaprima žalbe kako bi mogli kvalitetno obavljati svoj posao, a to se odnosi i na zaštitu primatelja franšize. Tako na njihovu adresu svake godine stiže stotine pritužbi primatelja franšiza i kupaca. Sve se to arhivira, ali i šalje drugim državnim agencijama koje također besplatno pretražuju sve baze podataka o pritužbama na nekog davatelja franšize, kako bi uvijek bili u koraku s aktualnom situacijom. Time se znatno povećava kredibilitet kvalitetnih franšiznih ponuda i sigurnost za kloniranje uspjeha, što je cilj franšiznog poslovanja.

Neke od glavnih tema prigovora na davatelje franšiza odnose se na: jaču kontrolu poslovanja, koju davatelj nameće primatelju, a da ovaj nije unaprijed bio upoznat s time, i na pomanjkanje savjetodavne pomoći tijekom poslovanja na koju je primatelj računao. Svakako je važna i pritužba na koncentraciju lokacija na određenom teritoriju koja može primatelju stvoriti konkurenciju od strane davatelja franšize, ali tu su i aktualne žalbe na restrikcije oko nabave robe i sl. (Norman, 2006).

Svaki poduzetnički pothvat za sobom povlači rizik. Ni franšizno poslovanje nije iznimka iako se, radi mentorstva koje nudi davatelj franšize, smatra sigurnijim poduzetništvom. Tu vrstu klasičnoga „poduzetničkog“ rizika ne mogu ublažiti nikakvi zakoni, ali franšizno je poslovanje poseban „hibridni“ (Alon, 2006) način poslovanja koji se razlikuje od samostalnog poduzetništva zbog ovisnosti koju nameće davatelj franšize i zbog asimetrije strana. Pravnom regulacijom franšiznog poslovanja želi se smanjiti dodatni rizik: financijski, ekonomski, socijalni, ali i troškovi koji se pojavljuju kao posljedica navedenoga dodatnog rizika, koji bi mogao rezultirati propadanjem poslovanja primatelja franšize, a ima izvor u neravnopravnim ulogama.

²⁷ Uniform Franchising Registration Application – Standardni obrazac za registraciju franšize.

2.6.2. Pravni okvir u Europskoj Uniji

Na europskoj razini zakoni su prvotno pokrivali franšizno poslovanje kao poseban poslovni model. Taj način regulacije proizlazi iz 1986. godine, iz odluke Suda Europske Unije temeljene na Odredbi 4087/88 o regulaciji franšiznih ugovora u slučaju Pronuptia.²⁸ Nakon toga Europska komisija 1989. prihvaća prijedlog o skupnom izuzeću franšiznih ugovora od regulacije tržišnog natjecanja (EEC, 1988). koje je bilo na snazi do 1999., nakon čega slijedi period do 2010. godine, kad je Komisija postupno specificirala skupna izuzeća koja su u početku bila preširoka i nisu se odnosila samo na franšizno poslovanje već i na druge vertikalne ugovore.

Nakon reforme zakona o tržišnom natjecanju s vertikalnim ograničenjima, europsko zakonodavstvo tretira franšizno poslovanje samo kao selektivni način distribucije, a na taj način gubi se velik dio specifičnosti franšiznog načina poslovanja. Ovaj je način tretiranja sektora stupio na snagu regulativom 2790/1999 i 330/2010. Rezultat toga je da se i danas na franšizno poslovanje u Europskoj Uniji gleda samo kao na ekskluzivnu distribuciju s pravima upotrebe intelektualnog vlasništva.

Radi neujednačenosti zakonske regulative među zemljama članicama EU, Europska komisija smatra da franšizno poslovanje u Europskoj Uniji ne ostvaruje svoj puni kapacitet, kao recimo u Sjedinjenim Američkim Državama, Australiji ili Novom Zelandu. Jedan od mogućih razloga je i taj što su franšize koncentrirane u malom broju zemalja članica Europske Unije – 83,5% prihoda franšiznog sektora koncentrirano je u 7 zemalja članica (Abell, 2016).

2.6.3. Aktualni trendovi u okviru pravne regulative franšiznog sektora u svijetu

Dok većina zemalja Europe još uvijek nije u potpunosti dostigla Sjedinjene Američke Države u snazi franšiznog sektora, ta zemlja ima druge, kompleksnije probleme vezane uz regulaciju tog sektora poslovanja koji svoje korijenje vuku iz polemike koliko su primatelji zapravo neovisni pravni subjekti. Tu polemiku iskoristili su američki sindikati da „zavladaju“ franšiznim sektorom, smatrajući da iako franšizno poslovanje zapošljava izravno oko 8,6 milijuna ljudi u Sjedinjenim Američkim Državama, oni imaju vrlo mali utjecaj na taj sektor poslovanja (IFA, 2014). Razlog za to leži u činjenici da je većina zaposlenika zaposlena u primatelja franšize, tj. najčešće u malim poduzećima, te nisu članovi sindikata. Kada se to uzme u obzir ne čudi želja sindikata za ujedinjenjem svi zaposlenika „pod njihovim krovom“ kako bi se znatno povećao prihod od članarina i drugih davanja po zaposleniku. Pokušavaju to ostvariti

²⁸ Presuda je postavila temelje franšiznom poslovnom formatu, potvrdila je članke Pronuptia franšiznog ugovora o nekonkuriranju, kao legitimne, radi zaštite know-how i njegova prijenosa na primatelje franšize.

indirektno, podržavajući tužbu djelatnika primatelja franšize McDonald's koji traže da ih se tretira kao zaposlenike matične kuće McDonald's koja je davatelj franšize.

S druge strane, i neke lokalne vlasti dale su podršku toj inicijativi sindikata, vidjevši mogućnost nekih novih poreznih politika i doprinosa na plaće budući da mala lokalna poduzeća rade pod kišobranom velikoga svjetskog brenda. U tom scenariju ne obaziru se na činjenicu što tretirajući ih kao veliki brend zapravo malim poduzećima na svome području direktno podižu troškove poslovanja, smanjuju profit i konkurentnost na tržištu (U. S. Chamber of commerce, 2015).

Ako bi ovakva inicijativa sindikata, zaposlenika kod primatelja franšize i nekih lokalnih vlasti uspjela, a krenulo se u tom smjeru, davatelji franšize postali bi odgovorni za zaposlenike njihovih primatelja franšize, koje uopće nisu zaposlili. Na taj bi način i primatelji franšize bili na gubitku jer bi time izgubili kontrolu nad dijelom svojeg poslovanja, što bi u konačnici moglo dovesti do manje novih poduzetničkih pothvata, manjeg rasta poslovanja i manje novih radnih mjesta. Drugim riječima, narušili bi se osnovni temelji na kojima je izgrađeno franšizno poslovanje.

Može se zaključiti da inicijativa, koja u svojim korijenima ima asimetričnu snagu osnovnih dionika davatelja i primatelja franšize, te polemiku oko toga jesu li primatelji franšize, radi svoje ovisnosti o davatelju, uopće poduzetnici, dovela je do toga da se u borbi protiv sindikata i nekih lokalnih vlasti u Sjedinjenim Američkim Državama prvi put ujedine i davatelji i primatelji franšize, kao i cijeli franšizni sektor poslovanja u svijetu (preko svojih međunarodnih organizacija) vezano uz obranu temelja franšiznoga poslovnog modela (WFC, join declaration 2015).

Ova previranja u Sjedinjenim Američkim Državama rezultirala su da franšizno poslovanje i u Europi bude pod povećalom europskih institucija. Tako se 2015. pojavljuje inicijativa Odbora za unutarnje tržište i zaštitu potrošača – IMCO za ujednačenjem franšiznih zakona, preformuliranjem zakonske regulative u Europskoj Uniji koja se odnosi na franšizno poslovanje. Prijedlozi rješenja ovog problema su različiti. Iako je činjenica da primatelja franšiza ima puno više nego davatelja te iako se davatelji smatraju kao jača strana u ovome poslovnom odnosu i bolje su umreženi, ipak s najviše problema suočavaju se primatelji franšize, koji nisu dobro umreženi, ne usude se boriti za svoja prava zbog ovisnosti o davatelju, odakle proizlazi manjak podataka o primjeni dosadašnje regulative, ali isto tako i o problemima primatelja u ovome poslovnom odnosu (Wiewiorowsak-Domagalska, 2016).

Zaključak da dosadašnji način regulacije franšiznog poslovanja u EU nije ujednačen i da ne zadovoljava potrebe tog sektora poslovanja lice je ovog problema, ali u isto vrijeme naličje je da postoji opasnost da bolja regulacija postane barijera razvoju sektora. To nameće zaključak da bi

regulacija trebala biti fleksibilna i ujedno ne predstavljati prepreku, a opet dovoljno čvrsta da zaštiti i davatelja i primatelja franšize. Abell (2016) zastupa tezu da se polazna točka nalazi u regulaciji kakvu su neke zemlje članice već ozakonile, a to je obaveza otkrivanja važnih informacija prije zaključenja ugovora o franšizi kako primatelji ne bi izgradili lažna očekivanja. No, također, smatra se da bi korak dalje pri ujednačenoj regulaciji na europskoj razini mogao biti prepušten nacionalnim franšiznim udrugama koje bi tako morale imati jaču ulogu u franšiznom ekosustavu i preuzeti na sebe dio odgovornosti za obje strane u ovom odnosu. Jedan od prijedloga je da bi to moglo biti realizirano kroz edukaciju primatelja franšize i certificiranje obiju strana, kako bi davatelji franšize i primatelji na istoj razini pregovarali i prenosili te primarne informacije važne za ovo partnerstvo. Regulacija koja bi išla u tom smjeru trebala bi biti ujednačena u svim zemljama članicama, s paneuropskim zakonom i franšiznim ugovorom koji bi bio obavezan za sve (Abell, 2016).

No nisu svi ovog mišljenja. Eurocommerce²⁹ je mišljenja da regulaciju franšiznog sektora treba prepustiti nacionalnim zakonodavstvima zemalja članica, a da Europska franšizna federacija treba stvoriti čvršći samoregulirajući okvir koji će nadopunjavati nacionalne zakone (Delberghe, 2016). Takvo stajalište zastupa i sama Europska franšizna federacija.

2.6.4. Samoregulacija

Koliko god bi ujednačena zakonska regulativa donijela točna pravila u franšizni sektor, ipak renomirane međunarodne organizacije, kao što je Europska franšizna federacija (EFF) ili Svjetsko franšizno vijeće (WFC), koje brane i promoviraju interes ovog sektora poslovanja, stajališta su da je puno bolja samoregulacija nego zakonska regulacija, smatrajući da samoregulacija ide više u smjeru prevencije, a ne liječenja problema i da doprinosi etičnosti poslovanja za obje strane (Smart, 2013).

Samoregulacija promovira najbolju praksu i zahvaća rješavanje sukoba. Europska franšizna federacija okuplja nacionalne franšizne udruge, čiji je član i Hrvatska od 2006. godine. Više od 40 godina brani samoregulaciju sektora baziranu na svome Europskom etičkom kodeksu i pravilima Federacije koja obavezuju svakog člana (nacionalne udruge) da primjenjuju posebnu, obaveznu akreditaciju svojih članova (često uglavnom davatelja franšize) prije primanja u članstvo. U tome procesu ocjenjuju se Ugovor o franšizi u odnosu na upute Etičkog kodeksa za franšizno poslovanje. Tako je od osnutka Europska franšizna federacija uspjela održati etičnu razinu poslovanja svojih članica (21 zemlja članica). Upitno je, međutim, koliko je i učinkovita

²⁹ Europska federacija nacionalnih udruženja trgovaca na malo, na veliko i trgovačkih mreža.

i koliko ima utjecaja na europski franšizing jer članovi nacionalnih franšiznih udruga čine samo oko 30% ukupnog broja prisutnih franšiza u nekoj zemlji (Smart, 2013).

Samoregulacija u Europi, iako postoji, evidentno ne zadovoljava potrebe sektora. To se vidi u nedostatku homogenosti i nedostatku zajedničkog stava zemalja za njezinu primjenu. Za tako mali utjecaj odgovorna je upravo činjenica da 70% davatelja franšize u Europi nisu članovi nacionalnih franšiznih udruga te time samoregulacija nema doseg i neće nikada osigurati pravnu zaštitu davateljima i / ili primateljima franšize. Kad se tomu doda i činjenica da su primatelji franšize vrlo loše organizirani i da više od njih 95% nije udruženo ni u kakve organizacije, tada je očito da je samoregulacija u Europi vrlo ograničena. Osim navedenog, ima evidentne limitirajuće čimbenike. Naime, prvi od njih je: da bi bila moguća, mora se računati na veći angažman članova udruženja koji su zapravo volonteri, što znači da je teško pronaći osobe koje se tomu mogu posvetiti na odgovarajući način. Drugi je upravo taj što Europska franšizna federacija od svojih članova, nacionalnih franšiznih udruga, traži da kod primanja u članstvo provedu proces akreditacije, nakon čega ti isti članovi, ako su zadovoljili kriterije, trebaju platiti članarinu, koja je za neke zemlje vrlo visoka (ovisno o razvijenosti franšiznog sektora i broja članova nacionalnih franšiznih udruga). Taj proces, koji u jednu ruku osigurava da franšizni ugovori članova nacionalnih udruga budu u skladu s Europskim etičkim kodeksom, s druge strane stvara barijeru za učlanjenje u te iste udruge.

S obzirom na navedeno, jasno je da nacionalne franšizne udruge, a time i Europska franšizna federacija, imaju utjecaj na samo mali dio franšiznog sektora te ne mogu primjereno odigrati svoju ulogu, kao niti samoregulacija koju zastupaju (Abell, 2016).

Postoji velik broj dionika franšiznog poslovanja koji kritiziraju samoregulaciju putem Europskoga etičkog kodeksa za franšizno poslovanje, i to s pravom. Jednostran je i gotovo 45 godina zastupao je interese samo jedne strane – davatelja franšize. Uvjet za članstvo u Europskoj franšiznoj federaciji bio je godinama taj da je nacionalna franšizna udruga – udruga davatelja franšiza. Još i danas uvjet izbora u neka tijela Europske franšizne federacije je taj da je osoba koja predstavlja nacionalnu franšiznu udruhu ujedno i davatelj franšize u toj zemlji. Iako je od osnutka Europska franšizna federacija žestoko branila svoju poziciju federacije davatelja franšiza, u zadnjih nekoliko godina mijenja smjer i propagira uključenje primatelja franšize u tijela nacionalnih franšiznih udruga, a time i u svoja tijela podržavajući svoj imidž kao instancu koja u Europi predstavlja franšizni sektor u cjelini. Neke europske zemlje uspjele su u tome da u svoje članstvo i tijela nacionalnih franšiznih udruga prime i primatelje franšiza,

ali to je samo manji dio najrazvijenijih, kao što je Ujedinjeno Kraljevstvo, Francuska i Nizozemska. Time su oni posredno zastupljeni i u Europskoj franšiznoj federaciji iako nema direktnog članstva primatelja franšize u Europskoj franšiznoj federaciji.

Europska je franšizna federacija u svome nastojanju da opravda ulogu tijela koje brani interese cjelokupnog franšiznog sektora 2016. objavila novi, dopunjeni Europski etički kodeks franšiznog poslovanja u koji su sada ugrađeni elementi etičkih kodeksa i sličnih dokumenata drugih nacionalnih franšiznih udruga. Time je taj važan dokument za samoregulaciju franšiznog sektora na europskoj razini obogaćen iskustvima zemalja članica, što ipak posredno i u vrlo malom postotku dovodi glas primatelja franšiza u ovaj važan dokument.

Sama Europska franšizna federacija stajališta je da ne postoji samoregulacija koja se može jednoobrazno primijeniti u svim zemljama i da je različite elemente samoregulacije potrebno kombinirati i miješati kako bi se dobili rezultati „po mjeri“ za određeno tržište (Smart, 2013). Osim toga, činjenici da nacionalne franšizne udruge zastupaju samo manji broj davatelja franšize treba dodati i tu da ima dosta zemalja koje nemaju franšizne udruge, a u manjim zemljama te su udruge samo simbolične bez nekoga pravog utjecaja. To samo potvrđuje da franšizna samoregulacija na europskoj razini ne podržava na primjeren način sve dionike franšiznog sektora poslovanja i time ne smanjuje rizike koji se javljaju u ovome odnosu (Abell, 2016).

Kako bi samoregulacija na europskoj razini zastupala obje glavne strane franšiznog odnosa, primatelji franšiza trebali bi biti neposrednije zastupljeni i bolje se organizirati u udruženja. Jedino balans između strana može pomoći samoregulaciji franšiznog sektora, kao i jačanje umrežavanja primatelja franšize s ciljem da se njihov glas čuje u procesu stvaranja zakona ili samoregulacije za ovaj sektor poslovanja (Wiewiorowsak-Domogalska, 2016). Inicijativa Europskog parlamenta kroz Odbor za unutarnje tržište i zaštitu potrošača (IMCO) s izvještajem o situaciji u franšiznom sektoru i radionicom koja je održana 12. 7. 2016. u Bruxellesu doprinijeli su da se čuje glas primatelja franšize³⁰, a kao rezultat toga i Europska je franšizna federacija uskladila Etički kodeks za franšizno poslovanje kako bi postao bazni dokument za samoregulaciju franšiznog sektora poslovanja u cjelini (EFF, 2016).

³⁰ Vakcentrum – nizozemska udruga primatelja franšize.

2.6.5. Franšizni ugovor

Kako se tijekom 20. stoljeća franšizni način poslovanja globalno razvio i zahvatio gotovo sve zemlje svijeta, taj nagli razvoj, praćen i razvojem poduzetništva, stvorio je u poslovnoj praksi novi pravni instrument, franšizni ugovor. S obzirom na to da je franšizno poslovanje poteklo iz poduzetničke prakse, ne može se potpuno uklopiti u okvire klasičnog zakonodavstva i posljedica toga je nastajanje novog oblika ugovornog odnosa (Spasić, 1996). Franšizni ugovor je zapravo nova pojava autonomnoga trgovačkog prava i prakse, a očekivano je svoje puno akademsko, zakonsko i društveno priznanje dobio u Sjedinjenim Američkim Državama (Mlikotin-Tomić, 1986).

Kod definiranja franšiznog poslovanja naglašeno je da postoji velik broj definicija s raznih aspekata koje daju okvir ovoj suradnji između različitih pravnih subjekata te kompleksnosti odnosa s naglaskom na to da je ipak riječ o ekonomskoj kategoriji realiziranoj kroz pravnu formu Ugovora o franšizi. Najbolje je to izrazila Deša Mlikotin Tomić (1986):

„Odgovor na ukupnost pravnih pitanja tog ugovornog odnosa ne leži u 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... Ugovor o franšizi nema ustaljenu kvalifikaciju, definiciju formalnih i bitnih svojstava i pravne prirode, tj doktrinu. U tome i samo u tome se slažu svi autori.” (Mlikotin Tomić, 1986:27)

Postavlja se pitanje je li Ugovor o franšizi nastao kao razvijena podvrsta poznatih imenovanih ili neimenovanih ugovora trgovačkog prava: ugovor o kupoprodaji, partnerstvu, posredovanju, zastupanju, licenci, konzaltingu, koncesiji, distribuciji i sl. ili je to ugovorni instrument u razvoju, bez vlastite doktrine, legislative i ujednačene sudske prakse te je novi izvorni tip ugovora. Činjenica je da se ovim ugovorom definira složen ekonomski odnos koji se utjecajem tih drugih ugovora, čiji se elementi u njemu pojavljuju i kombiniraju, pretvara u potpuno novi tip ugovora. Problem je što u slučaju spora, s obzirom na to da su to specifični ugovori, treba tražiti i specifična rješenja koja će najbolje odgovarati prirodi toga pravnog posla (Mlikotin Tomić, 1986).

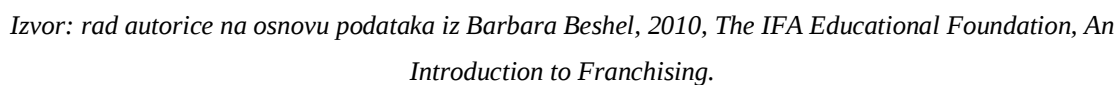
I Europski etički kodeks za franšizno poslovanje u svojoj suštini bavi se franšiznim ugovorom i propisuje esencijalni minimum koji isti mora imati, a koji se sastoji u sljedećim odredbama:

- prava davatelja
- prava primatelja
- robe / usluge koje će biti pružene primatelju
- obaveze davatelja
- obaveze primatelja
- financijske obaveze primatelja
- trajanje ugovora koje će biti dovoljno da omogući primatelju amortizaciju početnih ulaganja specifičnih za franšizu
- temelji za obnovu ugovora
- uvjeti pod kojima primatelj franšize može prodati ili prebaciti franšizno poslovanje i moguće pravo prvokupa davatelja franšize u tom smislu
- odredbe koje se odnose na korištenje specifičnih znakova, imena, oznake, trgovačkog znaka, logotipa ili drugih specifičnih identifikacija franšizodavca od strane franšizoprimca
- pravo davatelja franšize na prilagodbu franšiznog sustava novim ili promijenjenim metodama
- odredbe raskida ugovora
- odredbe o promptnom predavanju cjelokupne materijalne i nematerijalne imovine koja pripada davatelju nakon raskida franšiznog ugovora.

Trajanje prosječnoga franšiznog Ugovora u Sjedinjenim Američkim Državama iznosi 10 godina i osam za obnavljanje. Trajanje Ugovora varira u odnosu na djelatnost i u odnosu na strategiju poslovanja pojedinog davatelja. Sve ovisi o tome kolika je mogućnost ostvarivanja dobiti i povrata uložених sredstava primatelja franšize. Duži ugovor može osigurati da primatelji bolje poštuju ugovor i da se više trude radi dugotrajnosti odnosa, no to ima i pozitivnih i negativnih strana. U dužim ugovorima kod lošeg odabira partnera teže je izaći iz tog odnosa. Zapravo, za davatelje je lakše imati kraći ugovor i obnoviti ga nego biti u lošem odnosu duži period (Shane, 2005).

Kako je navedeno ranije, uz svaki oblik franšiznog odnosa postoji i istoimeni tip samog ugovora. Tako osnovna kategorizacija franšize poslovnog formata ide u smjeru definiranja tzv. *ugovora o pojedinačnoj lokaciji (single unit)* i *ugovora o višestrukim lokacijama (multi unit)*. U ugovoru višestrukih lokacija zapravo se radi o nekoliko različitih mogućnosti: master-franšiznom ugovoru, razvojnom franšiznom ugovoru (*area development*), franšiznom ugovoru

Prikaz 6. Vrste ugovornih odnosa u franšizi poslovnog formata



Kod *ugovora o višestrukim lokacijama* riječ je o nekoliko vrsta ugovora. Najpoznatiji je *master-franšizni ugovor*. Master-primatelj franšize na svome zadanom teritoriju, koji obično obuhvaća jedno šire područje ili cijelu državu, otvara svoj pilot-centar i ima pravo i obavezu stvaranja franšizne mreže, bilo da otvara vlastite lokacije ili prodaje franšizu. Kod master-franšiznog ugovora, koji se odnosi na teritorij cijele zemlje, govorimo o odnosu koji karakteriziraju dva ugovora: međunarodni, koji sklapa matična kuća – davatelj franšize s master-primateljem franšize, i drugi, nacionalni, koji sklapa master-primatelj franšize sa svakim od primatelja podfranšize na njemu dodijeljenom teritoriju. To dovodi do situacije da nema izravnog odnosa između matičnog davatelja franšize i primatelja podfranšize osim u nekim posebnim slučajevima / državama. Master-primatelj franšize nalazi se, u ovome slučaju, u ulozi davatelja franšize na određenom teritoriju te je odgovoran i za sva prava i obaveze koje primatelji podfranšize imaju prema ugovoru, kao i za stvaranje i kontrolu franšizne mreže na teritoriju koji mu je dodijeljen.

61

stvaranje lokalne mreže, za vrlo brzo osvajanje tog teritorija i time, iako se dobit dijeli s master-primateljem franšize, ipak brzim ostvarenjem velikih prihoda od prodaje krajnjim korisnicima na tome teritoriju.

Master-primatelj franšize obično je jak partner, dobro lokalno „ukorijenjen“ i spreman voditi dva paralelna poslovanja. Prvo od tih je vođenje pilot-centra i vlastitih lokacija, a zatim i stvaranje franšizne mreže, potom preuzimanje velikog dijela uloge koju ima davatelj franšize: kao što su trening, obuka, kontrola mreže. Zauzvrat, master-primatelju franšize pripada i dio prihoda davatelja franšize, poput dijela ulazne franšizne pristojbe, marketinga i / ili tantijema (Unidroit, 2007).

Tablica 11. Prednosti i izazovi master-franšiznih ugovora

	PREDNOSTI	IZAZOVI
DAVATELJ	✓ manja ulaganja nego da samostalno osniva društvo u inozemstvu ✓ jednostavnija prilagodba sustava na nov teritorij (master-primatelj poznaje svoju tradiciju, kulturu, navike, lokalnu administraciju i sl.) ✓ savjetodavna funkcija master-primatelja o prilagodbi sustava ✓ veća sigurnost kod potpisivanja podfranšiznih ugovora jer je riječ o nacionalnim ugovorima koje potpisuje master-primatelj s podfranšizerima	✓ ugovor s podfranšizama nije napravljen s matičnim davateljem franšize, već s master-primateljem franšize ✓ gubitak kontrole nad teritorijem ✓ master-primatelj osigurava prava davatelja franšize na svome teritoriju, smanjena mogućnost utjecaja ✓ problemi kod raskida master-franšiznog ugovora ✓ podjela prihoda s master-primateljem franšize
MASTER-PRIMATELJ	✓ ulazi u gotov izgrađeni sustav i primjenjuje ga na teritoriju koji dobro poznaje ✓ pravo otvaranja vlastitih jedinica ✓ pravo prodaje podfranšize na zadanom teritoriju ✓ dodatna zarada od podjele prihoda s davateljem ✓ kontrolira mrežu na svome teritoriju ✓ sam sklapa ugovore s podfranšizerima ✓ apsolutna neovisnost poslovanja	✓ problemi koje može imati ako davatelj franšize prestane poslovati jer su ugovori s podfranšizama vezani na njega ✓ razmimoilaženje oko podjele prihoda ✓ velika odgovornost za kompletnu franšiznu mrežu na zadanom teritoriju

Izvor: rad autorice prema UNIDROIT (2007). Vodič za međunarodne master franšizne ugovore, 2. izdanje, Propisi.hr, časopis za pravnu praksu, Centar za menadžment i savjetovanje, Zagreb, str. 5-7.

Razvojni franšizni ugovor mnogo je jednostavniji jer podrazumijeva da primatelj franšize ima pravo na dodijeljenom ekskluzivnom teritoriju otvoriti određen broj vlastitih jedinica po broju i dinamici utvrđenoj franšiznim ugovorom.

Franšizni ugovor o zastupanju odnosi se na činjenicu da je primatelj kupio pravo da na određenome teritoriju prodaje pojedinačne franšize i štiti prava franšizne mreže, dok

pojedinačni primatelji franšize sklapaju franšizni ugovor izravno s matičnim davateljem franšize. Ta činjenica ne umanjuje pravo zastupnika na određeni dio prihoda od ulazne franšizne pristojbe i tantijema koji su mu određeni franšiznim ugovorom.

U Hrvatskoj je do 2003. u Zakonu o zaštiti tržišnog natjecanja (čl. 12) postojala obaveza podnošenja na ocjenu Ugovora o franšizi, Agenciji za zaštitu tržišnog natjecanja u roku 30 dana od dana zaključenja, no stupanjem na snagu novog Zakona, 2003. godine, ovo je prestalo važiti, iako po članku 11. stavak 4. Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 122/03) Agencija može pokrenuti postupak za ocjenu pojedinog Ugovora o franšizi. Nadalje, Ugovor o franšizi spominje se u Hrvatskoj u Zakonu o trgovini³¹ iz 2003. ali samo taksativno te ostaje na poslovnoj praksi da reguliraju pojedine elemente toga Ugovora. Tako članak 21. istoga Zakona glasi:

"Ugovorom o franšizi davatelj franšize-proizvođač, specijalizirani trgovac na veliko i tvrtka koja je razvila uspješni 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."

Zakonodavac je time samo definirao franšizni odnos i nije dublje ulazio u problematiku franšiznog ugovora. Činjenica je da je franšizno poslovanje poteklo iz poduzetničke prakse te kao novi oblik ugovornog odnosa prati dinamiku i problematiku tržišta i potrebe partnera u ovoj poduzetničkoj alijansi (Pražetina, 2005).

Od 1970., kad je prvi put regulirano franšizno poslovanje pa do danas, franšizni sektor poslovanja podliježe različitim zakonima, odlukama, regulacijama, etičkim kodeksima i raznim sudskim praksama te se nalazi u srcu labirinta u kojem se mogu izgubiti i davatelji i primatelji franšize. Razna mišljenja međunarodnih relevantnih organizacija, kao što su UNIDROIT³², WIPO³³, ICC i dr., mogu biti od pomoći pri reguliranju franšiznog poslovanja. Publikacije standardnog ugovora o franšizi (ICC) i / ili Vodič za franšizne ugovore (UNIDROIT) svakako su od velike pomoći dionicima franšiznog poslovanja i mogu biti izvor prema kojem nacionalna zakonodavstva često unaprjeđuju svoja zakonodavna rješenja (Matijević, 2008).

³¹ NN 49/03.

³² Međunarodni institut Ujedinjenih naroda za ujedinjavanja privatnog prava

³³ World Intellectual property organization / Svjetska organizaciju za zaštitu intelektualnog vlasništva.

2.7. Rast poslovanja i franšizni poslovni model kao strategija rasta

Malen je broj poduzeća koja rastu, a ona su velik izvor radnih mjesta i inovacija te su izravno povezana s ekonomskim razvojem i poduzetničkim kapacitetom neke zemlje. Brzorastuća poduzeća čine samo 6% svih poduzeća, ali kreiraju 60% radnih mjesta. To je i razlog zašto se Europska Unija posvetila, još kroz svoj okvirni program konkurentnosti i inovativnosti 2007 – 2013. pa i nadalje, kreiranju poduzetničkog ekosustava koji bi pomogao poduzetnicima da kreiraju rast poduzeća (Singer, Šarlija i dr., 2011).

Današnji dinamični tržišni uvjeti prisiljavaju sve poduzetnike da se brzo prilagode promjenama na tržištu kako bi mogli rasti i ostvariti konkurentnost. Stalno stvaranje i održavanje konkurentske snage manifestira se nizom strateških odluka u zahtjevnom dinamičnome globalnom okruženju (Širec, 2017). Jedno od tih odluka može biti i uvođenje franšiznog poslovnog modela kroz pretvaranje poslovanja u novi proizvod poduzeća te umrežavanje, stvaranjem franšizne mreže, s drugim pravnim subjektima oko uspjeha istoga poslovnog pothvata. Time i sama mreža stvara snagu, a svojom sinergijom i konkurentsku prednost na tržištu.

2.7.1. Rast poslovanja i njegov značaj

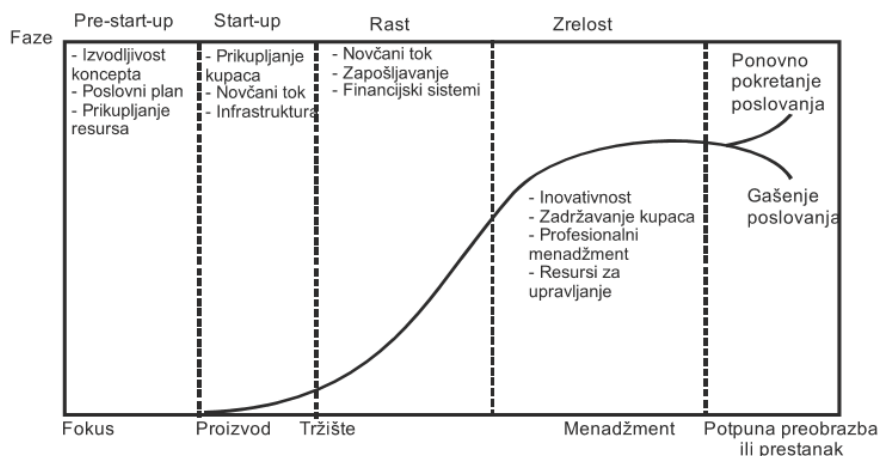
Zapravo, sva poduzeća počinju svoj život kao mala, ali postavlja se pitanje zašto neka ostaju mala, a neka ipak rastu. Ključ rasta leži u poduzetniku i njegovoj viziji te njegovoj mogućnosti da izgradi svoje poduzetničke kompetencije i vještine kako bi mogao voditi poduzeće kao profesionalni menadžer i kako bi mogao sastaviti kvalitetan tim s kojim će uspjeti preživjeti turbulentne faze krize i napretka koje su svojstvene svakoj od tih faza (Timmons, Spinelli, 2003) ili kako to Greiner (1998) naziva, periode revolucije i evolucije poslovanja.

Velik doprinos istraživanju poduzeća s potencijalom rasta kroz stopu odrastanja daje GEM istraživanje. Ta stopa kreirana je na bazi saznanja da za povećanje poduzetničkog kapaciteta zemlje nije samo važan broj novih poduzeća nego i odnos između postojećih, zrelih poslovanja i onih starih do 42 mjeseca. Ako rezultat ide u korist zrelim poslovanjima, to znači da postoji veća baza poduzeća s potencijalom rasta koja može uvelike doprinijeti ekonomskom rastu i zapošljavanju. To, ipak, nije jedini parametar; tu su i osobne karakteristike poduzetnika, ali i razlozi stvaranja poduzetničkog pothvata koji se moraju uzeti u obzir. GEM studija pokazala je da poduzetnici, koji započinju poduzetnički pothvat iz uočene prilike, imaju veće aspiracije za

rast, za razliku od onih koji su to učinili iz nužde jer svoj poduzetnički izlet smatraju više privremenim.

Rast je neophodan za život poslovnog pothvata. Ako ne rastu, poduzeća gube svoj trenutak, a tako i tržišnu utrku. U svome rastu, poduzeća imaju životni ciklus tijekom kojeg idu kroz različite faze rasta. Allen (1999) govori da bi poduzetnici trebali imati drugačiji fokus u svakoj od faza rasta i definira pet životnih faza rasta poduzeća. „Pre start-up“ period, „start-up“, rast, zrelost i ponovno rađanje ili umiranje. U svakoj od faza fokus bi trebao biti različit, od fokusa na proizvodu, preko fokusa na tržištu do fokusa na menadžmentu. Za svaku od tih faza karakteristične su različite aktivnosti, kako je vidljivo na prikazu 7.

Prikaz 7. Allenov model rasta poslovanja

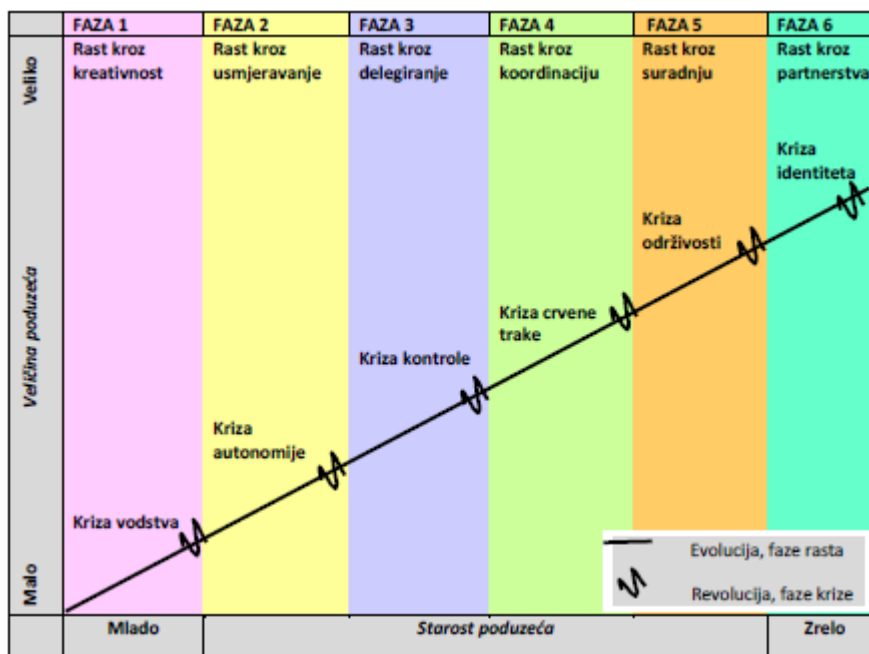


Izvor: Erceg A., *Franšizni poslovni model i njegov utjecaj na strategije rasta poduzetnika*, doktorska disertacija, prilagođeno prema Allen, K. R. (1999). *Growing and managing entrepreneurial business*. Houghton Mifflin company, SAD, str. 85

Greinerov model rasta (1997) na prikazu 8 ide i nešto dalje te slijedi 6 faza rasta, nazivajući ih evolucijom i definirajući u tome i menadžerske stilove koji su potrebni u svakoj od navedenih faza, ali i definiranje kriza – revolucija, koje se javljaju u svakoj od tih faza, vodeći do više razine, evolucije. Izvorni model imao je 5 faza dok je kasnije Greiner dodao i šestu fazu u kojoj se poduzeće oslanjano na partnerstva, ali kriza koja se u toj fazi javlja je kriza identiteta s obzirom na to da je poduzeće fokusirano na partnerstva nije toliko fokusirano na svoje bazično poslovanje, a i sama partnerstva uzrokuju i prilagodbu poduzeća partnerima te je neminovan gubitak dijela vlastita identiteta. Ovo je faza u kojoj su poduzeća zrela za franšizni način širenja

poslovanja. Saznati životnu fazu u kojoj se nalazi poduzeće vrlo je važno za odabir prave strategije rasta.

Prikaz 8. Greinerov model rasta



Izvor: vlastiti rad autorice prema: Greiner, L. E. (1997) *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard business review, Vol 76, No. 3, str. 55-60.

Barringer (2010) rast dijeli na interni i eksterni rast. Interni je način rasta nešto bliži menadžerima jer se radi o poznatom teritoriju unutar poduzeća, gdje mogu lakše kontrolirati i planirati resurse. Eksterni rast uključuje treću stranu otvarajući se riziku gubitka kontrole nad poslovanjem što može biti slučaj kod primjene franšiznog poslovnog modela.

Ansoff (1988) u svojoj matrici na prikazu 9 pokazuje ne samo interni i eksterni rast već i četiri faze toga rasta: kroz postojeći / novi proizvod na postojećem / novom tržištu. Disperzija rizika bazirana na Ansoffovoj matrici ide od internoga organskog rasta, koji je na dnu skale rizika, do akvizicije koja je na vrhu. U sredini se nalaze marketinška partnerstva, strateške alijanse te *joint ventures* projekti. Uvođenje franšiznoga poslovnog modela zapravo znači da poduzeće ima potpuno novi proizvod (franšizu) na potpuno nepoznatom, novom tržištu (tržištu poslovnih modela).

Prikaz 9. Ansoffova matrica rasta

		TRŽIŠNI SEGMENT			
		POSTOJEĆI	ŠIRENJE POSTOJEĆEG	MODIFIKACIJA POSTOJEĆEG	POTPUNO NOVI
PROIZVOD	POSTOJEĆI				
	MODIFIKACIJA POSTOJEĆEG				
	POTPUNO NOVI				
	POTPUNO NOVI				X

Izvor: prilagođeno prema Ansoff, I., *Strategije za diversifikaciju*, Harvard Business Review, Vol. No. 35 broj 5, rujan-listopad 1957, str. 109-124

Chan Kim i Mauborgne (2004) kreirali su svoj model rasta nazvan crveni i plavi ocean, gdje su poduzeća koja plivaju u crvenom oceanu inertnija i manje koncentrirana na traženje novih tržišnih niša, ali i manje inovativna u usporedbi s onima iz plavog oceana. Razne su ekonomske škole tumačile pojam konkurencije na razne načine, a strategija plavog oceana brani poziciju da je moguće pronaći dovoljno nezasićenih tržišta te da se konkurencija gradi postupno. Inovativna poduzeća time dobivaju dulje vrijeme za žetvu većeg profita, a što implicira da je osnova konkurentne snage poduzeća upravljanje inovacijama što im pak omogućava plivanje u plavom oceanu (Širec, 2017).

Franšizno poslovanje smatra se jednom od strategija rasta poslovanja. Uklapa se u sve navedene modele rasta. Ta je eksterna metoda rasta vrlo povezana s internim razvojem poduzeća (Barringer, 2010). Riječ je o novom proizvodu na novome tržištu koji se kao takav mora i tretirati od strane davatelja franšize (Ansoff, 1988). U Greinerovu modelu rasta zauzima 6. fazu s rastom kroz stvaranje partnerstva, gdje je prisutna kriza identiteta. To je, svakako, strategija plavog oceana prema Kim i Mauborgne (2004).

GEM izvještaji za Hrvatsku ukazuju na problem poduzetnika s potencijalom rasta i potrebe da se Vladine politike usmjere na tu kategoriju poduzetnika kako bi se rast i ostvario jer je važno podržavati poduzetnike i inovacije budući da su oni koji su orijentirani na rast i glavni izvor zapošljavanja.

Europska je komisija još 2003. godine izdala tzv. Zeleni dokument (EC, 2003) koji je postavio dva važna pitanja čiji bi odgovori pomogli u postavljanju najbolje politike za osnaživanje poduzetništva u EU.

- Zašto tako mali broj ljudi pokreće poduzetničke pothvate, kada je tako mnogo njih zainteresirano za poduzetništvo?
- Zašto tako mali broj europskih poduzeća raste i zašto s tako malom stopom?

Kao odgovor na ovaj dokument, dr. Bert W. Twaalfhoven (2003), počasni predsjednik organizacije Growth Plus, iste je godine objavio dokument s nazivom „Crveni dokument“, podvlačeći u naslovu njegov cilj, a to je potreba brzih promjena u korporativnoj kulturi Europe. Dokument naglašava tri vrlo važna čimbenika koji bi uvelike pomogli rastu poduzeća u Europi:

- stvoriti pristupačan i adekvatan pristup financiranju koji će nagrađivati rizik i omogućiti brži prijelaz točke pokrića i tako pridonijeti rastu
- povećati poduzetnička znanja i motivaciju
- potaknuti tvrtke na rast i internacionalizaciju.

U četrnaest godina, koliko je prošlo od izdavanja tog dokumenta, i dalje postoji ista potreba koja je definirana u „Crvenom dokumentu“. Jedan od oblika rasta i širenja, koji odgovara na ova tri postavljena čimbenika, franšizno je poslovanje u kojem primatelj franšize osigurava financijska sredstva za rast, što davatelju znači pristup internom kapitalu za rast. Primatelji franšize visoko su motivirani za uspjeh projekta jer je to njihov poduzetnički pothvat. Davatelj franšize, zahvaljujući prodaji svoje franšize, doprinosi vlastitu rastu i visoko je motiviran da pomogne primateljima u svakodnevnom poslovanju. Kupujući franšizu, primatelj dobiva iskušan i testiran *know-how* koji je potreban da bi posao uspio, a za davatelja to je izvrstan način širenja vlastita poslovanja i internacionalizacije regrutiranjem partnera s lokalnom ekspertizom.

2.7.2. Moguće barijere rastu poslovanja

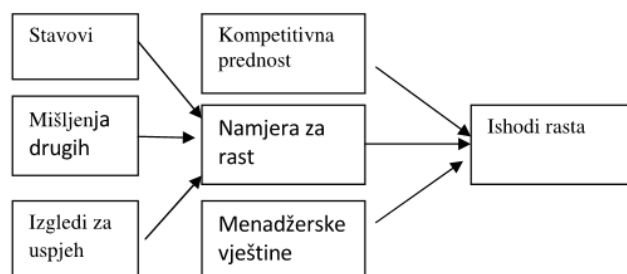
Unatoč toga što je dokazano koliko je rast poduzeća važan, kako na makro tako i na mikro razini, vrlo je malo istraživanja koja se bave identificiranjem puta kojim se mala poduzeća mogu transformirati u rastuće tvrtke. Zapravo, nije još uvijek jasan razlog zašto neka poduzeća ostaju mala, a druge rastu iako su stvorena u sličnim okolnostima. S toga je potrebno vidjeti koje su to barijere koje sprječavaju poduzeća / poduzetnike da rastu. Govoreći o barijerama za rast poslovanja, moramo krenuti od definicije što su to zapravo rastuća poduzeća. Postoji široka paleta mjerila što je to rast. Rast se može ostvariti povećanjem udjela na tržištu, povećanjem prihoda, povećanjem povrata ulaganja³⁴, povećanjem broja klijenata, povećanjem broja

³⁴ ROI, Return on investment.

zaposlenika i dr. (Hoy i dr., 1992). Unutar svih tih kategorija najviše pažnje u literaturi posvećeno je zapošljavanju jer je najlakše pratiti trendove, a postoji i cijeli niz podataka u svim državama na osnovu kojih se mogu pratiti parametri, iako ti parametri ne znače odmah da je poduzeće povećalo i prihode ili udio na tržištu povećanjem broja radnih mjesta.

Tako je općeprihvaćeno da, ako poduzeće želi proširiti svoje poslovanje i smatrati se rastućim, mora zadovoljiti cijeli niz parametara. To se prije svega odnosi na povećanje prodaje, mora imati pristup financijama za rast, treba povećati bazu menadžmenta, povećati bazu znanja, a svaka od navedenih baza suočena je s različitom vrstom prepreka (Cooney, 2012). Ipak, literatura često na prvo mjesto stavlja vlasnika kao važnog dionika jednadžbe za rast poslovanja. Orser (1997) je u svojem istraživanju dokazala da su poduzeća čiji su vlasnici pet godina ranije naznačili da imaju namjeru rasti bila uspješnija od onih koji nisu naglasili želju za rastom i koja nisu rasla ili su za pet godina već nestala s tržišta. Također, tvrdi da na namjeru za rastom poslovanja utječu stavovi poduzetnika, mišljenja drugih ljudi i izgledi za uspjeh. Na stavove nadalje pozitivno utječu čimbenici kao što su: financije, društveni doprinos, prepoznavanje doprinosa, dok negativno utječu: odnos posao – obitelj, stres i moguć gubitak kontrole. Kombinacija ovih utjecaja na poduzetnikovu namjeru za rastom te kompetitivnom prednosti i menadžerskim vještinama određuju se ishodi rasta poduzeća, kako se nalazi na prikazu 10.

Prikaz 10. Komponente namjere za rastom poslovanja kod poduzetnika



Izvor: Orser (1997). Understanding the influence of intention, managerial capacity and gender on small firm growth. PhD thesis, Bradford University school of management.

Storey (1994) je klasificirao interne čimbenike koji utječu na rast poduzeća i podijelio ih na tri kategorije koje međusobnim utjecajem određuju rast poduzeća: poduzetnik, poduzeće i strategija. Kako je prikazano u tablici 12, svaka od te tri kategorije ima ključne elemente koji se trebaju dobro međusobno uklopiti kako bi poduzeće ostvarilo rast. Svaka je komponenta ujedno i indikator gdje bi se mogle naći slabosti ili barijere i tako poremetiti kemiju koja je potrebna za rast. (Cooney, 2012).

Tablica 12. Čimbenici utjecaja na rast malih poduzeća

Poduzetnik	Poduzeće	Strategija
Motivacija	Starost	Trening zaposlenika
Nezaposlenost	Sektor poslovanja	Trening menadžera
Edukacija	Zakonska forma	Vanjsko financiranje
Upravljačko iskustvo	Lokacija	Tehnologija
Prijašnja iskustva sa samozapošljavanjem	Veličina	Pozicija na tržištu
Obiteljska iskustva	Broj osnivača	Adaptacija na tržište
Socijalna marginaliziranost	Vlasništvo	Planiranje
Funkcionalne vještine		Novi proizvodi
Godine starosti		Regrutiranje menadžera
Iskustvo sa stečajem		Podrška vlade
Iskustvo u sektoru		Fokusiranost na klijenta
Iskustvo sa veličinom poduzeća		Konkurencija
Spol		Informacije i savjetovanje
		Izvoz

Izvor: prilagođeno prema Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge, London

Vidljivo je koliko se komponenti mora složiti da bi se ostvario kvalitetan rast. Osim osobnih karakteristika, kompetencija i vještina samog poduzetnika, važna je i DNK poduzeća te edukacija zaposlenika i menadžera, tehnologija i, svakako, podrška vlade poduzetničkom sektoru. Profesor Allan Gibb još 1987. navodi da se poduzetničko ponašanje može naučiti, ali edukacija i trening su neophodni resursi za rast poslovanja. Pomanjkanje bilo koje od ovih komponenti predstavlja prepreku koja ima utjecaj na rast poslovanja.

2.7.3. Hrvatska i rastuća poduzeća

GEM istraživanje pruža odličan uvid u razvoj poduzetničkog kapaciteta i prepreka za rast poslovanja, pružajući tako mogućnost usporedbe s drugim zemljama koje sudjeluju u ovom istraživanju. GEM istraživanje promatra poduzetničku aktivnost na individualnoj razini kroz praćenje poduzetničkog ponašanja u svim fazama poduzetničke aktivnosti, prateći i komponente kao što su kompetencije, strah od promašaja, društveni status i slično.

Osim poduzetničkog ponašanja, prati se i poduzetnički ekosustav kroz nekoliko komponenti: pristup financiranju, vladine politike, programi, obrazovanje, transfer istraživanja i razvoja, kroz profesionalnu i stručnu podršku poduzetništvu, fizičku infrastrukturu te kroz društvene i kulturološke norme.

Riječ je o najvećem svjetskom istraživanju u kojem je 2016. godine po 15. put sudjelovala i Hrvatska. GEM izvještaj za Hrvatsku u periodu od 2012 – 2015. pokazuje da ona zaostaje za prosjekom Europske Unije u kategoriji zemalja s gospodarstvom čiji se rast temelji na efikasnosti. Zaostajanje je vidljivo u kategorijama: prepoznavanja prilika, po namjerama za ulazak u poduzetnički pothvat, po intenzitetu poduzetničke aktivnosti, po inovativnom

kapacitetu, ali zato u kategorijama: korištenje novih tehnologija i poduzetničke aktivnosti zaposlenika, Hrvatska je bolja od grupe zemalja kojima pripada. Takav trend nastavio se i u 2016. godini.

Rezultati istraživanja pokazuju da kod potencijalnih poduzetnika, za preuzimanje poduzetničke inicijative i uočavanje prilika od 2012. do 2015. zaustavljen je pad percepcije poslovnih prilika iako je još uvijek upola manji negoli je bio prije krize, što označava sporo vraćanje poslovnog optimizma (44,4% / 2008. na 18,3% / 2011., 22,3% / 2015, 24,6% / 2016), a to Hrvatsku stavlja na začelje zemalja Europske Unije. Iako je prema iskazanim poduzetničkim namjerama Hrvatska u vrhu zemalja Europske Unije, sve to vodi zaključku da ipak u Hrvatskoj više osoba ulazi u poduzetničke pothvate iz nužde, a ne uočene prilike, a oni poduzetnici koji su se poduzetničkom aktivnošću počeli baviti iz uočene prilike u pravilu su više skloni i imaju veće ambicije za rast poslovanja.

GEM istraživanje od 2009. prati i rastuća poduzeća. Ta su rastuća poduzeća uvijek manjina, čak i u razvijenim gospodarstvima. Za istraživanje rastućih poduzeća GEM koristi sljedeće kriterije:

- inovativnost u korištenju novih tehnologija
- inovativnost u razvoju novih proizvoda
- izloženost konkurenciji
- očekivanje novog zapošljavanja u roku 5 godina.

U promatranom razdoblju Hrvatska ima izrazito više poduzeća koja ulažu u nove tehnologije, bilo ona početnička ili odrasla poduzeća u odnosu na Europsku Uniju i grupaciju kojoj pripada, ali unatoč toga, slabije je pozicionirana u odnosu na nove proizvode koji su novi svim kupcima, kako je prikazano u tablici 13. To govori da Hrvatska ima problema s efikasnošću novih tehnologija, kao i s inovativnošću i konkurentnošću.

Tablica 13. Korištenje novih tehnologija za odrasle poduzetnike u postocima

Godina	Hrvatska			EU		Gospodarstva temeljena na efikasnosti – najnovije tehnologije
	Najnovije tehnologije	Nove tehnologije (1-5 godina)	Bez novih tehnologija	Najnovije tehnologije	Zemlja s najvećim učešćem poduzeća s najnovijom tehnologijom	
2014.	4,4	10,0	85,6	3,0	9,2 Finska	7,2
2015.	27,4	23,8	48,8	5,2	27,4 Hrvatska	8,7
2016.	28,0	19,2	52,8	5,1	28,0 Hrvatska	8,8

* s poslovnim pothvatima starijim od 42 mjeseca

Godina	Hrvatska			EU		Gospodarstva temeljena na efikasnosti – proizvod nov svima
	Nov svima	Nov nekima	Nikome nov	Nov svima	Zemlja s najvećim učešćem poduzeća čiji proizvodi su novi svima	
2014.	2,8	14,5	82,7	7,9	22,5 Italija	12,9
2015.	11,1	13,9	75,0	9,6	25,0 Italija	12,3
2016.	9,6	14,6	75,8	7,9	19,6 Irska	13,6

* s poslovnim pothvatima starijim od 42 mjeseca

Izvor: Singer S., Šarlija N., Pfeifer S., Oberman Peterka S., Što Hrvatsku čini (ne) poduzetničkom zemljom, GEM izvještaj 2016, Cepor.

Može se reći da je dobar pokazatelj to što su se do 2016. godine dogodile značajne promjene u tehnološkoj opremljenosti poduzeća, kako onih početničkih tako i onih odraslih, što ih dovodi do bolje konkurentnosti na tržištu. Recimo samo da je u Hrvatskoj u 2015. godini bilo 32,8% novih poduzeća s najnovijom tehnologijom naspram 13,9% u prosjeku Europske Unije, dok su rezultati kod odraslih poduzeća pokazali još veći odmak od prosjeka Europske Unije, sa 27,4% najnovijih tehnologija u Hrvatskoj vs. 5,2% u Europskoj Uniji. U 2016. taj rast je nastavljen (28% s najnovijom tehnologijom).

Ali situacija nije ni približna takvim rezultatima, ako promatramo inovativnost proizvoda. Zabilježeno je da je u Hrvatskoj upola manji broj poduzeća koja su imala proizvod koji je nov na tržištu, u odnosu na Europsku Uniju i grupu zemalja kojoj pripada Hrvatska. Štoviše, kod poduzetnika početnika 71,9% i kod odraslih poslovanja 75,8% poduzeća ima proizvode koji nikome nisu novi, što karakterizira činjenicu da se poduzeća nalaze u tzv. crvenom oceanu, gdje „plivaju“ inertnija, manje koncentrirana na traženje novih tržišta i manje su inovativna poduzeća od onih koja plivaju u plavnom oceanu (Kim i dr., 2005). To označava i slabu konkurentnost poduzeća jer, bez inovativnosti, nema ni rasta poslovanja ni internacionalizacije (Singer, Šarlija i dr., 2016).

S obzirom na to da je hrvatsko tržište maleno, izlazak na međunarodno tržište je nužno, no GEM istraživanje nije potvrdilo da su prisutne promjene koje su za to potrebne. Struktura istraživanja za internacionalizaciju poslovanja podijeljena je u okviru GEM-a na nisku internacionalizaciju (bez kupaca izvan zemlje i manje od 25% kupaca izvan zemlje) te visoku internacionalizaciju (s više od 25% kupaca izvan zemlje). U tome su novi poduzetnici i odrasla poduzeća u razdoblju od 2012. do 2016. ujednačeni.

Novi poduzetnici održavaju svoju internacionalizaciju na razini 40% onih koji imaju više od 25% kupaca izvan zemlje vs 60% onih koji nemaju kupce izvan zemlje ili ih imaju manje od 25% i tu se udio poduzeća koja nemaju kupce izvan zemlje znatno smanjuje u odnosu na raniji

period. Kod odraslih poduzeća zabilježeno je povećanje internacionalizacije s 20% onih koji imaju više od 25% kupaca izvan zemlje 2014 godine na 37% u 2016 godini, uz značajan pad broja onih poduzeća koja nemaju kupce izvan zemlje u odnosu na prijašnje razdoblje (Singer, Šarlija i dr., 2016).

Još je jedan podatak iz GEM izvještaja vrlo važan za poduzetničku aktivnost, ali i indikativan za rast poslovanja u Hrvatskoj, a to je da su obrazovaniji ljudi i poduzetnički aktivniji. U usporedbi sa zemljama Europske Unije, Hrvatska pokazuje sličnost osim što je u Hrvatskoj manje poduzetničkih pothvata s vlasnicima koji imaju najnižu razinu obrazovanja. Ipak, Hrvatska ima značajnije nižu razinu poduzetničke aktivnosti u svakoj od promatranih obrazovnih razina, kako pokazuje tablica 14.

Tablica 14. Rana poduzetnička aktivnost po obrazovnim skupinama

Godina	Manje od srednje škole	Srednja škola	Obrazovanje nakon srednje škole	Postdiplomsko obrazovanje
2012.	5,2	8,9	11,8	14,2
2013.	3,3	3,0	6,8	1,2
2014.	4,1	8,3	12,1	7,8
2015.	0,8	9,1	9,8	10,7
EU, 2015.	4,6	7,1	9,9	11,4
Gospodarstva temeljena na efikasnosti, 2015.	11,3	14,4	17,5	18,7
Gospodarstva temeljena na inovativnosti, 2015.	5,7	6,9	9,7	11,8

Izvor: Singer S., Šarlija N., Pfeifer S., Oberman Peterka S., *Što Hrvatsku čini (ne) poduzetničkom zemljom*, GEM izvještaj 2012. – 2015., Cepor.

Uz istraživanje poduzetnika i onih koji bi to htjeli postati važna komponenta koju prati GEM istraživanje je i kvaliteta poduzetničkog ekosustava. Kad govorimo o ekosustavu, Hrvatska je jedino po kvaliteti pristupa fizičkoj infrastrukturi na razini zemalja Europske Unije te po dinamičnosti tržišta, gdje je na razini Poljske koja je na vrhu ljestvice. Na prikazu 11 vidljive su one komponente gdje je detektirana potreba hitne intervencije jer je vjerojatno ugrožen cijeli poduzetnički ekosustav. To su: otvorenost tržišta i prepreke za ulazak na tržište, vladine politike, porezi i regulativa, kulturne i društvene norme, transfer istraživanja i razvoja, koji se prenosi u poslovni sektor, te osnovno i srednjoškolsko obrazovanje. Sve su ove kategorije značajne za zdrav razvoj poduzetništva, ali i vitalne za rast poslovanja jer pozitivnim društvenim i kulturološkim normama, intelektualnim kapitalom te edukacijom stvorit će se pozitivni uvjeti, kako za rast i internacionalizaciju poslovanja tako i za franšizni način poslovanja koji odatle proizlazi.

Prikaz 11. Usporedba kvalitete poduzetničkog ekosustava Hrvatske s EU u grupi zemalja kojoj pripada (ocjene eksperata 2016.)



Izvor: Singer S., Šarlija N., Pfeifer S., Oberman Peterka S., *Što Hrvatsku čini (ne) poduzetničkom zemljom*, GEM izvještaj 2016, Cepor.

Preporuke koje su do sada proizlazile iz GEM istraživanja vrlo su važne za stvaranje novih politika, poticaja i mjera koje pomažu ulazak u poduzetništvo, kao i rast i razvoj poduzetničkih pothvata. Važno je naglasiti da je na osnovu preporuka iz 2012. i sada vidljivo da, u odnosu na prijašnje razdoblje, ni jedna preporuka nije zastarjela, većina ih je još aktualna, a to se nastavlja i u 2016. Iako postoje važni pozitivni pomaci u nekim kategorijama, još je dugačak put pred Hrvatskom da sustigne zemlje Europske Unije u svim važnijim kategorijama pokazatelja poduzetničkog kapaciteta. Preporuke 2015. podijeljene su na one za institucije te one za pojedince/poduzetnike gdje su preporuke sažete na: odgovornost za poduzetničko obrazovanje za stjecanje poduzetničkih kompetencija, što bi trebalo provoditi od osnovne škole do fakulteta (omogućila bi reforma obrazovnog sustava) te odgovornost svakog pojedinca da stekne takvo obrazovanje i kroz neformalno učenje.

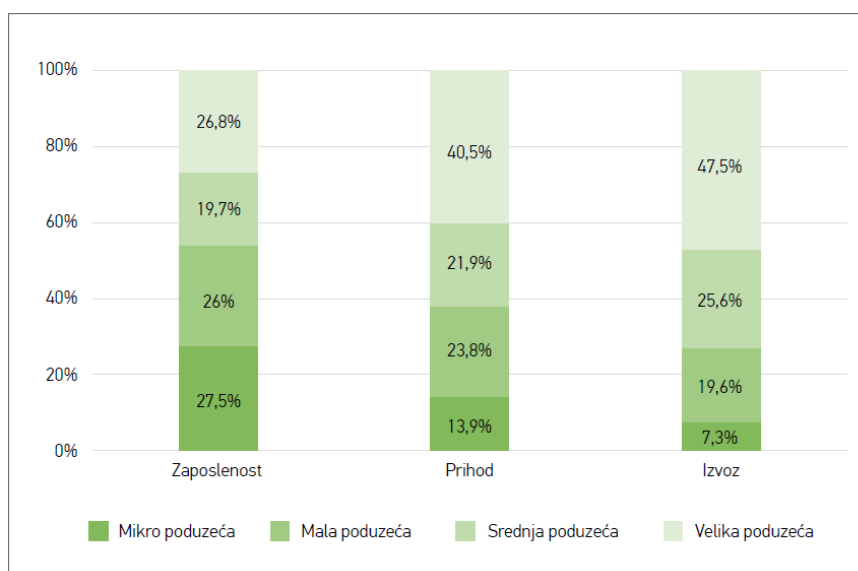
Preporuke iz 2015. namijenjene institucijama odnose se na usklađenost politika, strategija, programa i instrumenata, zatim na pojednostavljenje regulativnog okvira za poduzetništvo. Treba ojačati državni fond rizičnog kapitala za financiranje inovativnih i rastućih poduzeća. Nadalje, potrebno je osigurati uniformiranost statističkog praćenja svih relevantnih pokazatelja za poduzetnike i učiniti ih dostupnima svima za praćenje i usporedbu te, ono što je za Hrvatsku posebno važno, da mediji i obrazovne institucije moraju odigrati pozitivnu ulogu u povećanju razine društvenih i kulturnih vrijednosti za poduzetničko djelovanje i karijeru kako bi to postala željena karijera, a tada bi više pojedinaca odabralo poduzetničku aktivnost radi uočene prilike,

a ne iz nužde, što bi posredno imalo i pozitivan utjecaj na rast takvih poslovanja te u konačnici i na franšizni sektor.

Iz preporuka proizašlih iz GEM izvještaja u periodu istraživanja te iz izvješća Europskog semestra (od 22. 2. 2017.), u koje je Hrvatska uključena od 2014., vidljivo je da su one sve još aktualne i da se unatoč njima i novim istraživanjima do sada malo toga riješilo. Odgovornost za to je na svima, od pojedinaca do institucija.

U okviru poduzetničkog eko sustava u Hrvatskoj mikro i mala poduzeća koja su predmet ovo istraživanja zapošljavaju više od polovice (53,5%) svih zaposlenih u poduzećima u Hrvatskoj u 2017 godini i taj udio je u stalnom je porastu. Prosječan broj zaposlenih u 2016 i 2017 godini u mikro i malim poduzećima iznosio je 4 zaposlena.

Prikaz 12. Udio poduzeća u ukupnom prihodu, zaposlenosti i izvozu u Hrvatskoj



Izvor: Alpeza, M., Oberman, M., Has, M. (2018). *Izviješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj-2018*, Cepor, Zagreb.

Kako je ilustrirano na prikazu 12, udio mikro i malih poduzeća u ukupnom prihodu ostvarenim na razini Hrvatske 2017 godine iznosio je 37,7%. Ukupan prihod mikro poduzeća u odnosu na 2016 godinu narastao je za 8,4%, a malih za 7,9%. Udio mikro i malih poduzeća u ukupno ostvarenom izvozu u Hrvatskoj iznosi 26,9%. Iako je vrijednost izvoza mikro poduzeća povećana u 2017 godine u odnosu na 2016 za 15%, a kod malih poduzeća za 16,5% ipak ti podaci pokazuju nedovoljno iskorišten potencijal ovih poduzeća za izvoz i internacionalizaciju što može biti poticaj mikro i malim poduzećima za stvaranje franšiznog poslovnog modela koji se smatra najbržim za internacionalizaciju poslovanja. (Alpeza, Oberman i dr., 2018)

2.7.4. Teorije odabira franšiznoga poslovnog modela kao strategije rasta

Kao što je navedeno ranije, franšizno je poslovanje jedno od najbrže rastućih sektora poslovanja u svijetu, razvijeno je u svim dijelovima svijeta i intenzivno doprinosi razvoju poduzetništva i zapošljavanju, stoga ne čudi što postoji značajna teorijska obrada ovog načina poslovanja koja objašnjava razloge zašto, kada i kako često poduzetnici odabiru ovu strategiju rasta poslovanja. U tom smislu postoje tri osnovne teorije razvoja franšiznoga poslovnog modela: teorija oskudnosti resursa, agencijska teorija i teorija pluralne organizacijske forme. Uz te osnovne, postoji i cijeli niz alternativnih teorija koje, ili proizlaze iz osnovnih, ili iz potpuno drugog kuta promatraju razvoj franšiznoga poslovnog modela.

2.7.4.1 Teorija oskudnosti resursa

Pioniri u istraživanju franšiznoga poslovnog modela su Oxenfeldt i Kelly (1969) koji su, proučavajući razloge zašto poduzeća odabiru ovu strategiju rasta, među prvima postavili teoriju oskudnosti resursa (Oxenfeldt, Kelly, 1969; Hunt, 1973), zvanu još i problem poduzetničkog kapaciteta (Norton, 1988).

Teorija oskudnosti resursa zagovara da poduzeća zbog pomanjkanja resursa u svojim počecima odabiru franšizni poslovni model, dok rastom i akumulacijom resursa preusmjeruju vlasništvo i kupuju natrag franšizne jedinice u vlasništvo. Stoga, ova se teorija u literaturi može pronaći i kao teorija preusmjerenja vlasništva³⁵. To sugerira da će u određenom trenutku sve lokacije biti u vlasništvu davatelja franšize, što podržavaju i Lafontaine i Kaufmann (1994) u svojem istraživanju i tvrde da poduzeća počinju životni ciklus rasta franšiznim poslovnim modelom, a u zreloj fazi prelaze na otkup franšiznih jedinica i pretvaranje u vlastite radi maksimiziranja profita. Odatle se može zaključiti da bi franšizni način poslovanja bio samo jedna faza u životnom ciklusu rasta poduzeća. Tu tezu podržavaju i neka kasnija istraživanja (Castrogiovanni, Combs i dr., 2006).

Prva istraživanja naglasak su stavila na pomanjkanje financijskih resursa koja najviše privlače pažnju, kako zagovarateljima tako i protivnicima ove teorije. Diaz i Bernardo (2012) naglašavaju da se financijski resursi odnose na novac koji investira primatelj franšize za ulaznu franšiznu pristojbu, tantijeme, ali i inicijalni kapital za pokretanje poslovanja jer se time davatelju omogućava jeftin i brz način financiranja rasta poslovanja. No teorija oskudnosti resursa bila je i temelj za mnoga druga istraživanja koja su kao osnovu imala oskudnost nekih

³⁵ Ownership redirection theory.

drugih resursa, kao što su ljudski (Norton, 1988), menadžerski (Oxenfeldt i Kally, 1969; Combs, Castrogiovanni, 1994), lokalne ekspertize (Combs, Castrogiovanni, 1994) i drugi.

Postoje istraživanja koja pak dovode u pitanje ovu teoriju tvrdeći da je franšizni poslovni model neučinkovit u prikupljanju kapitala u usporedbi s izlaskom kompanije na burzu (Rubin, 1978), no Lafontaine i Kaufmann (1994) pobili su to naglašavajući činjenicu da franšizni poslovni model ima prednost pred prodajom dionica iako su oba puta vrlo zahtjevna. Razlog tomu je što kod franšiznoga poslovnog modela davatelj zadržava veću kontrolu nad poslovanjem nego što bi imao prodajom dionica.

Očito je da velik broj već zrelih, velikih kompanija koriste franšizni poslovni model za osvajanje tržišta i u svojoj zrelosti i dalje zadržavajući dualnu strukturu: franšiznih lokacija i vlastitih, što daje naslutiti da, iako je pristup primateljevim resursima važna prednost franšiznog poslovanja, određeni broj poduzeća nastavlja upotrebu franšiznoga poslovnog modela i nakon prestanka potrebe za tim resursima. Odatle proizlazi zaključak da postoje i neki drugi razlozi koji usmjeravaju poduzeća prema franšiznom poslovnome modelu osim pomanjkanja resursa (Combs, Ketchen i dr., 2011).

2.7.4.2 Agencijska teorija

Prema definiciji, agencijski odnos postoji gdje god jedna ili više osoba (principal/i) angažiraju drugu osobu (agenta) da u njegovo / njihovo ime izvršavaju neku uslugu, što u sebi sadržava i delegiranje nekih odluka na agenta (Jensen, Meckling, 1976; Ross, 1973). Radi činjenice da taj odnos zapravo u mnogim dimenzijama suprotstavlja interese obiju strana, principal mora trošiti resurse (agencijski troškovi) kako bi kontrolirao rad svojih agenata jer su suprotstavljeni interesi velik izazov opstanku projekta.

Glavni definirani problemi, koji se u agencijskom odnosu javljaju, nastaju ponašanjem agenta. Neki su autori to podijelili u tri osnovna problema (Rubin, 1978, Norton, 1988, i drugi):

- a) problem troška nadzora
- b) *free ride*³⁶ problem
- c) prisvajanje *quasi rent*³⁷ prihoda.

³⁶ Nešto dobiveno bez muke ili troškova, www.thefreedictionary.com, preuzeto 15. 7. 2015. zbog nemogućnosti prijevoda na hrvatski, u tekstu će se koristiti engleski naziv.

³⁷ Termin potječe od dr. Alfreda Marshalla koji tumači da je to privremeni uvećani prihod koji proizlazi iz privremene limitiranosti ponude, http://economicsconcepts.com/concept_of_quasi_rent.htm, preuzeto 2. 10. 2015.

a) Problem troška nadzora

Kod problema troška nadzora okosnica su problema, između ostaloga, troškovi koje bi hipotetski davatelj franšize imao zbog kontrole poslovanja svojih menadžera. Troškovi su sve veći što je veća geografska raširenost vlastitih lokacija. Sve to utječe na troškove nadzora poslovanja pa se paralelno povećava sklonost stvaranju franšiznoga poslovnog modela. Prema Gillis i Castrogiovanni (2012) tri su motivacijska čimbenika koja to pospješuju:

- geografska raširenost (Rubin, 1978, Combs, Ketchen, 2003) – što je lokacija udaljenija od sjedišta tvrtke, veća je vjerojatnost da će biti uključen franšizni poslovni model
- lokalna ekspertiza primatelja (Gillis, Castrogiovanni i dr., 2012) – uspjeh poslovanja na nepoznatim i udaljenim lokacijama izgledniji je, ako su angažirani menadžeri koji imaju sposobnosti, talent, razumijevanje lokalnog tržišta i koji su motivirani za uspjeh, što je lakše dobiti od lokalnih primatelja franšize nego od vlastitih zaposlenika.
- Nedovoljno velike lokacije (Lafontaine, 1992) – manje lokacije povećavaju troškove nadzora zbog ekonomije obujma, što podrazumijeva da su veće lokacije samim time i jeftinije, a to su u svojim istraživanjima potvrdili i Combs i Ketchen (2003), što opet dovodi do zaključka da se nadzor lakše i s manje troškova može realizirati kroz franšizno poslovanje.

b) Free ride

Kao što je vidljivo iz ranije navedenog, uspjeh franšiznoga poslovnog modela ovisi o suradnji i odnosu davatelja i primatelja franšize, kao i o kontroli ponašanja primatelja franšize. Pokušaji oportunističkog ponašanja primatelja franšize s idejom vlastite koristi nauštrb cijelog sustava jedan je od problema koji se definira u agencijskog teoriji s nazivom *free ride* problem (Kidwell, Nygaard i dr., 2007). Uglavnom, odnosi se na iskorištavanje reputacije brenda za vlastitu korist, smanjenje troškova nauštrb kvalitete proizvoda i usluga (Michael 2002, Shane 1996, 1998; Brickley, Dark, 1987; Brickley, Dark, 1991).

Unatoč zaštitnim mjerama, koje su sastavni dio svakog ugovora o franšizi i koje bi trebale spriječiti takvo ponašanje, problem kontrole mreže, asimetrični odnos između partnera i razlike u prihodima mogu ići u korist *free ridinga* u franšiznom poslovnom odnosu. Michael (1999) i Kidwell, Nygaard i dr. (2007) pokušali su dati precizniju definiciju ovakvog ponašanja unutar franšizne mreže te kažu da se *free riding* pojavljuje kada pojedinac ostvaruje korist od članstva

u mreži, ali ne snosi proporcionalni dio troškova (Albanese, Van Fleet, 1985). Taj problem rastom može postati sve veći zbog smanjene mogućnosti kontrole, ali isto tako može biti izraženiji u situacijama u kojima nije uspostavljena stroga struktura i sustavi poslovanja.

Svakako, doprinos ima i kvaliteta odnosa između davatelja i primatelja te primatelja i ostalih članova lanca. Ako se takvo ponašanje pojavi i izmakne kontroli, posljedice se mogu odraziti na poslovanje cijele mreže i na percepciju toga poslovanja kod kupaca te je vrlo važno u što ranijoj fazi spriječiti takvo ponašanje pojedinih članova mreže.

c) *Prisvajanje quasi rent prihoda*

Treći problem odnosi se na prisvajanje *quasi rent* prihoda od strane davatelja franšize.

Marshall (1890) tumači *quasi rent* kao dodatnu privremenu zaradu koju ostvaruje poduzeće zbog naglog povećanja potražnje u uvjetima smanjene ponude. Taj privremeni dodatni prihod, koji se uglavnom ostvaruje u kratkom vremenu, na duži će period nestati zbog povećanja ponude koja uglavnom slijedi. Douma i Schreuder (2008) u franšiznom kontekstu to tumače razlikom u vrijednosti dugotrajne imovine između inicijalne investicije u franšizu i one vrijednosti koju primatelj za nju može dobiti na kraju ugovornog razdoblja i nakon raskida ugovora. Hoy i Stanworth (2003) rješenje vide u dužim franšiznim ugovorima koji primatelju mogu osigurati siguran povrat investicije jer češćim pregovaranjima za produženje ugovora povećava se mogućnost prisvajanja *quasi rent* zarade od strane davatelja franšize. Ovaj problem ne postoji kod franšiza u kojima većina imovine (zgrada, oprema i dr.) ostaje u rukama davatelja i iznajmljuje se primatelju kroz neki oblik *leasinga*, kao što je to često slučaj kod restorana brze hrane. To uglavnom ne predstavlja velik problem koji bi mogao znatnije utjecati na odluke oko uvođenja franšiznog sustava.

Možemo zaključiti da agencijska teorija izjednačuje interese davatelja i primatelja franšize s obzirom na to da se na primatelje gleda kao da su agenti, a ne zaposlenici, a ulažu velik trud u povećanje profita. Prema Diaz i Bernard (2012) franšizno je poslovanje jak motivator budući da je svaki primatelj vlasnik svoga poslovnog pothvata, stoga se smanjuje potreba nadzora od strane davatelja franšize. Odatle proizlazi zaključak da će zbog jače motivacije, a u isto vrijeme manjih troškova nadzora, sve jedinice u lancu u jednome trenutku biti isključivo franšizne. To je potpuno suprotno teoriji oskudnosti resursa jer su franšizni lanci uglavnom mješavina vlastitih jedinica i onih franšiznih.

2.7.4.3 Teorija pluralne organizacijske forme

Obje navedene teorije objašnjavaju, svaka na svoj način, razlog zašto se poduzeća odlučuju na franšizni poslovni model, ali one nisu proturječne, kako na prvi pogled izgleda, već komplementarne jer u stvarnosti franšizni lanci sastoje se od vlastitih jedinica i onih franšiznih, što označava pluralnu organizacijsku formu. Upravo ta mješavina omogućava konkurentsku prednost nad onim poduzećima koja imaju isključivo franšiznu ili isključivo vlastitu organizacijsku formu. Bradach (1997) je potvrdio da većina franšiznih lanaca ima upravo takvu dualnu strukturu, što im omogućava paralelno iskorištavanje prednosti obaju modela, pri čemu se stvara sinergija i međusobni utjecaj jedne vrste lokacija na drugu.

Isti autor također smatra da taj usporedni pristup omogućava sinergiju prednosti vlastitih jedinica manifestiranu kroz uniformiranost, i prednosti franšiznih jedinica manifestiranu kroz prilagodbu. Bradach (1997) definira da su uniformiranost i prilagodba najvažnija dva čimbenika koji bi svaki poslovni koncept morao implementirati da bi preživio. Pod uniformiranošću Bradach smatra zajednički imidž, dizajn i uslugu u bilo kojoj prodajnoj jedinici koja posluje pod istim brendom, bez obzira na to je li riječ o vlastitim jedinicama poduzeća ili franšiznim. Bradach također smatra da se lanac mora prilagoditi promjenama na tržištu te lokalnim tržištima isto kao i prilikama koje mogu doprinijeti konkurentskoj prednosti. Za sve to potrebne su inovacije i lokalna ekspertiza. Teorija pluralne organizacijske forme objašnjava postizanje obaju ciljeva uz istovremeno minimaliziranje slabosti objašnjenih u teoriji oskudnosti resursa, kao i u agencijskoj teoriji.

Mnogo je istraživanja napravljeno upravo kako bi se došlo do saznanja zašto se poduzeća odlučuju na širenje putem franšiznoga poslovnog modela, a Hunt (1973) je u postojeća objašnjenja uveo i jedno specifično tvrdnjom da franšizno poslovanje zapravo obećava „američki san“, san u čijoj je osnovi želja za nečim velikim, bogatstvom i prepoznatljivošću.

2.7.4.4 Ostale teorije o odabiru franšiznoga poslovnog modela

Desetljećima istraživači poduzetništva temeljili su svoj rad na navedene 3 osnovne teorije o odabiru franšiznoga poslovnog modela za rast poslovanja. Alternativni smjerovi u istraživanju upotrebe franšiznoga poslovnog modela pojavljuju se u novije vrijeme i pod drugim kutom sagledavaju ovo poduzetničko udruživanje. Tako govorimo o:

- **Teoriji poduzetničke orijentacije** (Grewal, Iyer i dr., 2011) koja je u osnovi proizašla iz teorije oskudnosti resursa, ali postavlja sposobnost udruživanja, kao strateški resurs za rast. Govori o tome da poduzetnička orijentacija i obostrani i balansirani osjećaj

ovisnosti između davatelja i primatelja franšize određuje brzinu, smjer, razmjer i obujam internacionalnog rasta, a značajno je da oba partnera moraju imati jaku poduzetničku orijentaciju kako bi mogla biti postojana i na partnerskoj razini.

- **Institucionalnoj teoriji** (Shane, Foo, 1999) koja gleda odabir franšiznoga poslovnog modela kroz socijalne utjecaje na donošenje odluka u poduzeću. Teorija pretpostavlja da sva poduzeća djeluju unutar socijalnog okvira normi, vrijednosti, običaja i navika. Vjerojatnost opstanka franšiznoga poslovnog modela povećava se njegovim legitimitetom koji je definiran: starošću, veličinom i medijskom potvrdom davatelja franšize pa će u trenutku kad bude imao legitimitet, i pokrenuti franšizni poslovni model.
- **Teoriji mikro-franšize** (Kistruck, Webb i dr., 2011) – Na tržištima zemalja „na dnu piramide“³⁸ mikro-franšiza je vrijedan alat za smanjenje siromaštva, poboljšanje kvalitete života, izgradnju malih replikativnih poslovanja adaptabilnih na lokalnu kulturu i običaje. Franšize su uvijek bile poslovni model koji može premostiti udaljenosti, a u osnovi oslanjaju se na lokalnu ekspertizu primatelja franšize u zemljama u razvoju i tako uz pomoć prijenosa *know-how* i obuke pomaže osobama na rubu egzistencije da se uključe u poduzetništvo. Često ipak karakteristike samog tržišta takvih zemalja umanjuju prednosti franšiznog načina poslovanja te su potrebne prilagodbe kako bi mikro-franšizing bio uspješan.
- **Signalizacijskoj teoriji**³⁹ (Gallini, Lutz, 1992) – Dok su agencijska teorija, teorija oskudnosti resursa i još neke druge bazirane na internim čimbenicima, signalizacijska teorija fokusirana je na eksterne čimbenike franšiznog udruživanja, kao što su tržište ili asimetričnost znanja među stranama. Prema ovoj teoriji poduzeća prvo rastu kroz vlastite podružnice, a nadogradnja toga su podružnice u franšizi koje se stvaraju u trenutku kada se okolini može „signalizirati“ kvaliteta poslovnog koncepta. Ova je teorija u suprotnosti s teorijom oskudnosti resursa koja objašnjava da budući davatelji franšize, kao način stjecanja resursa za rast, projektiraju i prodaju franšize. Ova teorija nudi objašnjenje i za franšiznu pristojbu i tantijeme čija visina može biti signal profitabilnosti poslovanja potencijalnim kupcima.
- **Teoriji podjele rizika** (Combs, Castrogiovanni, 1994) – Teorija govori da se poduzeća odlučuju za franšizno poslovanje kako bi podijelili rizik poslovanja s primateljima franšize. Ovaj način poslovanja omogućava davatelju franšize da zadrži profitabilne,

³⁸ Base of the pyramid markets (BOP). tržišta s prosječnom dnevnicom manjom od 2 dolara.

³⁹ Signaling theory.

vlastite podružnice, a da one rizičnije ili na udaljenijim mjestima prepusti primateljima franšize. S takvim tumačenjem podjele rizika ne slažu se svi teoretičari (Lafontain i Bhattacharyya, 1995), smatrajući da rizik uvijek postoji i da se ne smanjuje uvođenjem franšiznoga poslovnog modela.

- **Teoriji viših razina menadžmenta**⁴⁰ (Hambrick, Mason, 1984) koja govori o tome da su odluke poduzetnika i / ili više razine menadžera definirane njihovim osobnim karakteristikama, obrazovanjem i iskustvima u poslovanju. S obzirom na to da su istraživanja pokazala da je rast poslovanja direktno povezan s poduzetnikovom i / ili menadžerskom namjerom i ambicijom za rast (Timmons, Spinelli, 2003), onda i ova teorija ima važno mjesto u objašnjenju franšiznoga poslovnog modela, kao jednog od kanala za brzi rast poslovanja.
- **Teoriji ovisnosti o resursima**⁴¹ (Dant, Gundlach, 1999) koja promatra utjecaj koji imaju dionici na strategiju poslovanja. Ovisnost o resursima postoji kada jedna strana osigurava drugoj resurse koji se temelje na koncentraciji, kontroli i lišenosti autonomije, što je slučaj u franšiznom načinu poslovanja.
- **Teoriji obiteljskih poduzeća** (Chirico, Ireland i dr., 2011) koja povezuje obiteljska poduzeća sa željom da rastu kroz sličan „obiteljski“ odnos. Ova teorija naglašava tendenciju prema dugoročnom multigeneracijskom odlučivanju udruženom u lanac. To bi trebalo osnažiti odnos davatelja i primatelja, a rezultiralo bi boljom performansom obiju strana.

No tu nije kraj. Postoji još cijeli niz teorija koje obrađuju franšizni poslovni model, ali iz drugih perspektiva, ne samo iz perspektive odabira toga poslovnog modela. Navedimo samo neke:

- **Teorija organizacijskog učenja**⁴² (Darr, Argote i dr., 1995), koja govori o prijenosu znanja u franšiznom poslovnom odnosu koji može biti interni i međuorganizacijski. Darr, Argote i dr. (1995) kažu da primatelji franšize pojedinačnih lokacija nemaju veći interes za prijenos znanja, štoviše, smanjuje se tijekom vremena, dok primatelji franšiza višestrukih lokacija imaju više koristi od prijenosa znanja, i to se s vremenom povećava. Sorenson i dr. (2001) kažu da primatelji imaju interes za istraživanjem, dok menadžeri podružnica u vlasništvu davatelja imaju interes za eksploatacijom znanja. To se u franšiznom kontekstu može objasniti da se istraživanje odnosi na inovacije i učenje te

⁴⁰ Upper-echelons theory.

⁴¹ Recourse dependence theory.

⁴² Learning theory.

povećanje lokalne ekspertize, dok se eksploatacija odnosi na kontrolu kvalitete i administrativne provjere. Teorija govori u prilog teoriji pluralne organizacijske forme jer mješavinom podružnica davatelja franšize i onih primatelja franšize može se postići ravnoteža, a time se povećati šansa za uspjeh.

- **Teorija imovinskih prava**⁴³ (Mumdžiev, Windsperger, 2011) alternativa je agencijskoj teoriji. Ona prebacuje fokus na „pravo odlučivanja“ i govori da pravo odlučivanja u franšiznom lancu treba imati ona strana čija je nematerijalna imovina zasnovana na znanju važnija. S obzirom na to da je najvažnija imovina u franšiznom načinu poslovanja *know-how* i brend, davatelj bi franšize trebao imati veći dio vlasničkih prava koja bi bila sadržana u višim franšiznim pristojbama i tantijemama. Ako bi primateljev lokalni *know-how* bio najrelevantnija imovina za uspjeh lanca, veći bi dio vlasničkih prava bilo njegovo, što bi se trebalo reflektirati na nižoj ulaznoj pristojbi i nižim tantijemama (Windsperger i Dant, 2006, Windsperger, 2001).
- **Teorija dionika**⁴⁴ (Altinay, Miles, 2006) – Stvara okvir za ispitivanje procesa donošenja odluka u međunarodnim franšiznim ugovorima. Teorija govori o selekciji primatelja franšize i potrebi za međukulturalnim kompetencijama.
- **Teorija natjecanja**⁴⁵ (Gillis, Mc Evan i dr., 2011) – Primjenjuje se za objašnjenje izbora primatelja franšize. Oslanja se na agencijsku teoriju koja objašnjava zašto davatelji odabiru franšizu, dok teorija natjecanja objašnjava koji će od primatelja biti izabran.

Franšizno poslovanje karakterizira dugoročni ugovorni odnos između dva pravna subjekta: davatelja franšize, koji je prepoznao priliku i kreirao poduzeće te u fazi rasta odlučio da maksimalizira mogućnosti koje ova poslovna prilika pruža, s jedne strane, i grupe primatelja franšize, s druge strane, koji su neovisni pravni subjekti i koji u toj istoj prilici vide mogućnost stjecanja dobiti u svojoj sredini te su spremni financijski kompenzirati pokretanje takvog poslovanja. Kada poduzeće širi svoj poslovni koncept kroz franšizni poslovni model, odriče se velikog dijela kontrole nad prodajnim mjestima koja rade pod njegovim brendom, a osim toga, prima i relativno manji dio prihoda zauzvrat (Combs, Ketchen i dr, 2011) zato teoretičari poduzetništva pokušavaju dati odgovor zašto i pod kojim uvjetima poduzeća odabiru franšizni poslovni model za rast svog poslovanja, što je rezultiralo ovako velikim brojem teorijskih pravaca. Bez obzira na količinu, ostaje još puno mjesta za otvorena pitanja i buduća istraživanja.

⁴³ Property rights theory.

⁴⁴ Stakeholder theory.

⁴⁵ Engl. Tournament theory.

U tablici 15 prikazana su samo neka od mogućih otvorenih pitanja za jedan dio navedenih alternativnih teorija. To svakako nisu sva pitanja niti za sve teorije, ali daju jasnu sliku o tome koliko svaka od teorija ima mogućnosti za buduća istraživanja, i to u više smjerova, ne računajući sve mogućnosti nekih novih teorija koje tek trebaju biti osmišljene. Sve to doprinijet će razvoju franšiznoga sektora poslovanja u svijetu, a pogotovo u zemljama u kojima još nije postiglo svoju punu snagu, kao što je slučaj u Hrvatskoj.

Tablica 15. Pregled otvorenih pitanja za daljnja istraživanja u okviru nekih franšiznih teorija

Teorija	Otvorena pitanja za daljnja istraživanja
Teorija poduzetničke orijentacije	Koje još karakteristike, osim poduzetničke orijentacije trebaju imati partneri, a koje bi mogle imati utjecaj na rast.
Teorija mikrofranšizinga	Koje vrste adaptacije na lokalno tržište koje se mogu naći u zemljama u razvoju mogu biti replicirane u drugim sličnim zemljama. Da li bi inovativnost karakteristična za mikrofranšizne organizacije mogla biti proširena na druge vrste franšiznog poslovanja na drugačijim tržištima
Teorija imovinskih prava	Kako alokacija prava odlučivanja ima utjecaj na odluku menadžera o uvođenju franšizinga? Koji kauzalni mehanizam teorije je ispravan: da li se davatelji sa jakim brendovima više odlučuju na prodajna mjesta u vlasništvu jer je teško raditi ugovorno (teorija imovinskih prava) i kontrola je skupa (agencijska teorija) ili jaki brendovi podupiru kompetitivnu prednost (teorija ovisnosti o resursima)
Teorija natjecanja	Da li se primatelji franšize osjećaju kao da se natječu za otvaranje dodatnih lokacija? Ako da pod kojim uvjetima? Da li kod primatelja koji sudjeluju u natjecanju za novo prodajno mjesto to ima utjecaj na njihovu performansu? Koje karakteristike primatelja su važne kod selekcije pobjednika ? Koje su najefikasnije metode za implementaciju takvog natjecanja ?
Teorija obiteljskih poduzeća	Buduća istraživanja o obiteljskim poduzećima otvaraju mogućnosti da se usporede obiteljska sa ne obiteljskim primateljima i davateljima franšize. Na primjer, kako se prijenos vlasništva kod davatelja franšize reflektira na odnos i performansu primatelja franšize.

Izvor: preuređena tablica prema Combs, J. G., Ketchen, D. J., Jr., Short, J. C. (2011). *Franchising Research: major milestones, new directions and its future within entrepreneurship theory and practice, special issue, New directions in franchising research*, Vol. 35 (3), str. 416-417.

3. ČIMBENICI ODRŽIVOG FRANŠIZINGA

Franšizno je poslovanje rašireno u 300 različitih industrija (ITA, 2016), sve je zastupljenije kao model širenja poslovanja u Europi i svijetu. Prema nekim istraživanjima, danas u Europi postoji gotovo 13 000 brendova koji se šire putem franšiznoga poslovnog modela, a riječ je zapravo o poduzećima koja su odabrala ovaj poslovni model za svoju ekspanziju. Ipak, to je poslovni model koji je više zastupljen u nekim sektorima poslovanja nego u drugima, te ga odabiru neka poduzeća, dok druga iz iste branše ne. Odluka da li povećati svoju konkurentnost širenjem kroz franšizni način poslovanja nije jednostavna i zahtijeva samoanalizu sebe kao vlasnika poduzeća, menadžerskog tima i analizu poslovanja.

Iako je franšizni način poslovanja sveprisutan, ipak ne uspijevaju baš sva poduzeća u tome. U prosjeku se pojavi oko 200 novih franšiza godišnje u Sjedinjenim Američkim Državama, od kojih 25% ne preživi ni prvu godinu poslovanja, oko tri četvrtine ne dožive desetu godišnjicu, dok ih samo 15% dočeka 15. godinu poslovanja. (Shane, 2005). Podaci ukazuju na to da za održivi rast franšiznog sektora nije samo važno ukloniti barijere i stvoriti odgovarajuće uvjete na tržištu, osvijestiti čimbenike koji utječu na odabir franšize, kao strategije rasta, ili imati franšizibilan poslovni koncept, već da je potrebno i dobro ispitati politike i strategije koje koriste drugi uspješni franšizni lanci za svoju ekspanziju te time stvoriti okvir za uspješni franšizni model (Shane, 2005).

Tablica 16. Čimbenici održivog franšizinga

		
Čimbenici za odluku o odabiru franšiznoga poslovnog modela	Čimbenici franšizibilnosti poslovnog koncepta	Temelji izgradnje kvalitetne franšize
a) Interni - osobni faktori franšizibilnosti - franšizibilnost - znanje - menadžerski team - kapital za širenje i projektiranje franšize b) Kvalitetan poduzetnički ekosustav: - povoljna poduzetnička klima - dostupnost financijskih resursa - mogućnost adekvatne pravne zaštite - dovoljan broj eksperata i pravnika - povoljni socio - kulturološki čimbenici	a) djelatnost b) kredibilitet c) replikativnost d) adaptabilnost e) prijenos znanja f) sistematizacija g) uspješan prototip h) financijska održivost / dostupnost i) trendovi na tržištu j) intelektualni kapital / vlasništvo k) konkurentska prednost	a) brend i intelektualno vlasništvo b) standardizacija, kodifikacija i know how c) priručnici d) odabir prave politike poslovanja e) sustav podrške primatelju f) strategija regrutiranja, selekcije kandidata i rukovođenja

Izvor: rad autorice prema Alpeza i dr., 2015; Siebert, 2015; Shane, 2005, Kukec, 2009.

U tablici 16 prikazani su osnovni čimbenici koji utječu na odabir franšize kao strategije rasta, zatim oni koji su preduvjet za razmatranje franšizibilnosti poslovnog koncepta, a neophodni su za odabir franšiznoga poslovnog modela. U treću skupinu ulaze oni čimbenici koji se grade, stvaraju i sastavljaju kroz proces projektiranja franšiznoga poslovnog modela, a osiguravaju uspjeh poduzetnika, kao davatelja franšize, a time i velik dio uspjeha njegovih primatelja franšize.

3.1. Čimbenici za odabir franšiznoga poslovnog modela

U analizi franšize kao potencijalnog modela rasta poslovanja poduzetnik mora voditi računa o nizu čimbenika. Oni se mogu promatrati kao interni: samoprocjena osobnih faktora franšizibilnosti, franšizibilnost poslovnog koncepta, općenito znanje o franšiznom poslovnome modelu, ali i kao znanje o drugim modelima rasta, poduzetničkom upravljanju, intelektualnom kapitalu, *know-how* i sl. Od navedenih čimbenika, samoprocjena osobnih faktora vlasnika i njegova iskustva te stavova su prvi koji se moraju uzeti u obzir jer imaju presudni utjecaj na franšizibilnost cijeloga poslovnog koncepta.

Promatrajući širok spektar djelatnosti, koje su zastupljene u franšiznom sektoru poslovanja, i njegovu globalnu raširenost moglo bi se pomisliti da je svaki posao franšizibilan. No to nije slučaj, te sama činjenica da postoji poslovanje koje je vrlo uspješno i stabilno još uvijek nije garancija da bi isto poslovanje, ako se replicira, bilo jednako uspješno i održivo. Kako je već rečeno, startna su pozicija adekvatni osobni faktori samog poduzetnika, koji razmišlja o franšiziranju svojega uspješnog poslovanja. Pod time se misli na stručnost u tome poslu, na godine poslovnog iskustva, karakterne osobine, strast prema tome što se radi i slično. Istraživanja su pokazala da poslovna ekspertiza davatelja franšize ima odlučujuću ulogu u preživljavanju, profitabilnosti i općoj performansi franšizne mreže. Ta ekspertiza prije svega leži u dvije vrste *know-how*: a) tehničkom, koji je u priručnicima prenesen primateljima i b) organizacijskom, koji se odnosi na organiziranje i rukovođenje mrežom (El Akremi i dr., 2009).

Poduzetničko iskustvo i godine građenja vrlo su važne i što ih poduzetnik ima više, smatra se da je razvio i kvalitetniji *know-how* koji će biti sastavni dio franšize. Osim godina poslovanja, važno je da poduzetnik ima ekspertizu u svome poslovanju – ne samo operativnu već i onu karakternu koja se manifestira kroz samopouzdanje o tome koliko je stručan u svom svoj području djelovanja.

Ovisnost o kontroli u poslovanju vrlo je važan čimbenik. S obzirom na to da se u franšiznom načinu poslovanja radi o ugovoru dvaju poduzeća oko izgradnje istoga poslovnog koncepta uz prijenos poslovnog *know-how* i tajni poslovanja na druge, vanjske, partnere, vrlo je važno da poduzetnik, potencijalni davatelj franšize, karakterno može prepustiti kontrolu nad lokalnim poslovanjem nekome koga ne poznaje. Primatelji su franšize samostalni poduzetnici i sami donose svoje poslovne odluke koje, unatoč ugovoru, mogu biti drugačije od onoga što potencijalni davatelj franšize očekuje. Ako je isti ovisnik o kontroli, onda franšiza nije opcija. Osim toga, ako je poslovanje potencijalnog davatelja vrlo jedinstveno da jedino on može upravljati njime to isto tako, unatoč uspjehu, nije franšizibilno poslovanje. Ako je potrebno duže vrijeme kako bi nepoznati poduzetnici naučili poslovanje, također nije riječ o franšizibilnom konceptu.

Strast je također vrlo važna komponenta svakog poslovanja pa tako i kod odluke o franšiziranju poslovanja. Važno je da potencijalni davatelj franšize osjeća strast prema poslu koji radi jer će ga ta strast voditi u izazovima pred koja će se naći gradeći svoju franšiznu mrežu (Boroian, Boraian, 1987).

Kako prikazuje tablica 16, u interne čimbenike ulazi i općenita franšizibilnost poslovnog koncepta, što pokazuje koliko je poslovanje spremno i koliko je uopće moguće uvođenje franšiznoga poslovnog modela.

Iako se franšiza smatra načinom financiranja rasta, ne znači da u njezinu uspostavu ne treba uložiti kapital. Iako u konačnici kapital za širenje dolazi od primatelja franšize, ipak poduzetnik koji želi biti davatelj franšize mora osigurati financijske resurse za projektiranje franšize, za savjetnike koji će mu u tome pomoći i za adaptaciju svog poslovanja na franšizni poslovni model i sl. Također, jedan od važnih internih čimbenika je i osiguranje menadžmenta koji će se baviti prodajom, obukom, savjetovanjem, kontrolom i ostalim uslugama budućim primateljima franšize.

Eksterni čimbenici odnose se na povoljnu poduzetničku klimu koja potiče rast i širenje, dostupnost financijskih resursa za širenje, pravnu sigurnost oko zaštite prava budućeg davatelja i njegova intelektualnog vlasništva te eksperte koji će mu u tome pomoći.

3.1.1. Utjecaj znanja na odabir franšize kao strategije rasta poslovanja

Od svih prethodno navedenih čimbenika, znanje o franšiznom načinu poslovanja ili općenito poduzetničko znanje o rastu, upravljanju, proizvodu / usluzi, procesima, strategijama i sl. faktor je koji ima ključni utjecaj na odabir franšiznog načina poslovanja, pogotovo ako uzmemo u obzir dinamičan poslovni *momentum* u kojem je znanje temelj rasta i konkurentske prednosti svakoga poduzeća (Krstić, 2007).

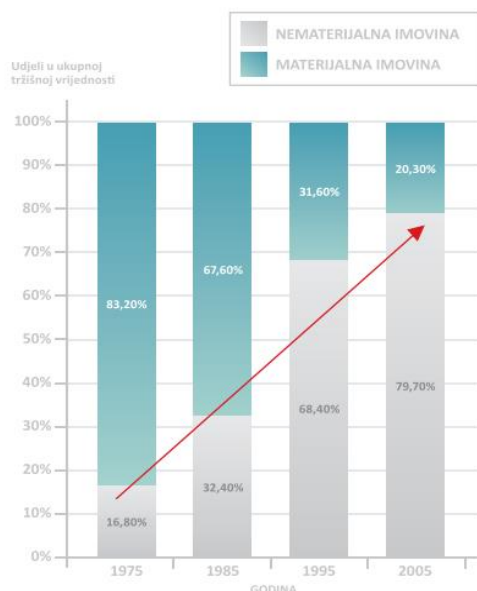
Promjene koje su posljedica procesa globalizacije dovele su do niza tehnoloških, gospodarskih, političkih i društvenih promjena, što je kao posljedicu imalo i preoblikovanje globalnoga gospodarstva i poduzetničkog okruženja. Među ostalim, povećana je i unutarnja i vanjska kompleksnost u samom poslovanju. Ona vanjska rezultat je općih promjena u društvu, promjena u ponašanju kupaca i dioničara, globalizaciji poslovanja, povećane konkurencije i slično. Unutarnja kompleksnost rezultat je borbe za preživljavanje poduzeća i odnosi se na: diverzifikaciju proizvoda i usluga, širinu asortimana, strukturu kupaca, visoku razine specijalizacije, kadroviranje, motivaciju, kreativnost i slično. To dovodi do konstantnog balansiranja između novih problema i novih prilika u poduzećima, a da se pritom životni vijek proizvoda i usluga sve više skraćuje. U takvim uvjetima povećala se važnost znanja u stvaranju nove vrijednosti u poduzećima, a to je ujedno obilježje „ekonomije znanja“ koja postaje imperativ poslovanja jer je znanje najvažniji resurs za postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Važan udio u svemu tome ima i intelektualni kapital, gdje je znanje njegov sastavni dio. To je razlog zašto je za poduzetnike vrlo važno da prepoznaju i osvijeste značaj intelektualnog kapitala koji imaju i značaj stjecanja te dijeljenja znanja u svojem poslovanju (Sundać, Švast, 2009).

„Intelektualni kapital predstavlja znanje kao dinamičan ljudski proces, ali tek kada su znanje i inteligencija stvaralački primijenjeni u prepoznavanju ranih signala iz okruženja i iskorišteni u pronalaženju učinkovitih načina za prilagodbu promjenama i novonastalim uvjetima. Naime, samo ako su znanje i inteligencija transformirani u nešto vrijedno za poduzeće (dodatna vrijednost za poduzeće), tek tada znanje postaje vrijedna imovina, tj. intelektualni kapital poduzeća. U suprotnome, to znanje ostaje samo neiskorišteni intelektualni potencijal.“ (Peterka, 2015)

Intelektualni kapital i znanje smatraju se nematerijalnom imovinom poduzeća. Prikaz 13 pokazuje rastući trend udjela nematerijalne imovine, u zadnjih nekoliko desetljeća, u ukupnoj

tržišnoj vrijednosti vodećih svjetskih korporacija (Sundać, Švast, 2009). To potvrđuje važnost i vrijednost znanja te intelektualnog kapitala na tržišnu vrijednost poduzeća.

Prikaz 13. Udjeli materijalne i nematerijalne imovine u ukupnoj tržišnoj vrijednosti vodećih svjetskih korporacija u posljednjih nekoliko desetljeća



Izvor: Sundać, D., Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva rada i poduzetništva, str. 32.

Hrvatski poduzetnici još nedovoljno prepoznaju važnost i vrijednost intelektualnog kapitala te tek trebaju osvijestiti, prepoznati i zaštititi ga kao svoje intelektualno vlasništvo i *know-how*⁴⁶ (Poslovni dnevnik, 2011). I poslovni savjetnici smatraju da je veliko pomanjkanje znanja i razumijevanja tog problema kod malih poduzeća u Hrvatskoj. Ovo možda najbolje ocrtavaju riječi Gordana Kolaka iz intervjua koji je objavio Lider 2011:

„...poduzetnici teško izdvajaju sredstva za brigu o jednoj od najvažnijih odlika suvremenih poslovnih sustava, a to je razvoj intelektualnog kapitala. Kad prepoznaju da se uspješni od neuspješnih poslovnih sustava upravo razlikuju prema stečenom znanju i iskustvu, shvatit će da je ključ njihova uspjeha sposobnost prepoznavanja i vladanja potrebnim znanjima i vještinama...”

U samim poduzećima postoje razne vrste znanja koja se mogu svrstati u znanstveno-tehnološka znanja, operativna znanja, specifična znanja, znanja o kupcima i tržištima, o dobavljačima, o sposobnostima zaposlenih i slično. Jedan je dio tih znanja moguće kupiti ili stvoriti

⁴⁶ Tvrtke moraju početi voditi brigu o intelektualnom kapitalu (2011). <http://www.poslovni.hr/after5/tvrtke-moraju-poceti-voditi-brigu-o-intelektualnom-kapitalu-172664>, preuzeto 24. 7. 2016.

istraživanjem i razvojem jer je to znanje materijalizirano (kodificirano znanje), no osim takvog znanja, postoji ono nematerijalizirano (tacitno znanje) koje se može usvojiti jedino iskustvom. Vrlo ga je teško kopirati jer se uglavnom nalazi u glavama zaposlenih, menadžera i vlasnika. Riječ je o dijelu znanja koje je danas glavna konkurentska snaga poduzeća. Cilj bi poduzeća trebao biti implicitno, tacitno znanje pretvoriti u kodificirano znanje koje je vlasništvo poduzeća i pretvara se u strukturalni kapital. Tako poduzeće može to znanje zaštititi, prodati ili iznajmljivati, a jedan od kanala za to je i franšizni poslovni model (Sundać, Švast, 2009).

Kada govorimo o znanju ili neznanju, osim specifičnog znanja poduzetnika, koje je potrebno da bi se uzeo u obzir franšizni način poslovanja, svakako je važno i općenito znanje tržišta o tome načinu poslovanja kako bi se stvorio temelj za buduće regrutiranje primatelja franšize.

3.1.2. Osnovna franšizibilnost poslovanja

Iako će pojedini čimbenici franšizibilnosti poslovanja biti obrađeni u zasebnom odjeljku, mora se dati okvir ovom novome terminu u hrvatskom poslovnom rječniku. Franšizibilnost poslovanja odnosi se na niz pokazatelja koliko neki poslovni koncept može biti bolje ili lošije pretvoren u franšizu. Kao i većina čimbenika u franšiznom načinu poslovanja, i franšizibilnost je jedan od onih koje je iznjedrila praksa pa se prihvaća više kao preporuke za poduzetnike prije odluke o franšiziranju nego kao uvjet za franšiziranje. Više se odnose na uspjeh buduće franšize nego na uvjete za kreiranje franšiznoga poslovnog modela jer ni jedan primatelj franšize ne može biti pokusni kunić (Seid, Thomas, 2006; Duckett, Monaghan i dr., 2006).

Neki autori navode da je svaki posao franšizibilan koji može poslovati kroz mrežu poslovnica / operatera. Osnova je da je poslovni koncept uspješan jer franšizno poslovanje je repliciranje uspjeha. Nije moguće franšizirati ideju za neko poslovanje, već se franšizni poslovni model temelji na prijenosu *know-how* i iskustva s davatelja na primatelja franšize (Duckett, Monaghan i dr., 2006).

Osim franšizibilnosti poslovanja, esencijalno je znanje poduzetnika koji mora znati sve o franšiznom načinu poslovanja, što je potrebno da se postane davatelj, kakvi su zakonski uvjeti, kako se razvija franšizni sustav, koje su osnove odnosa s primateljem i koja su ograničenja i drugo, prije nego započne proces franšiziranja. Bez znanja o tome kako funkcionira franšizni sustav, ni jedan davatelj ne može biti uspješan (Seid, Thomas 2006; Duckett, Monaghan i dr., 2006).

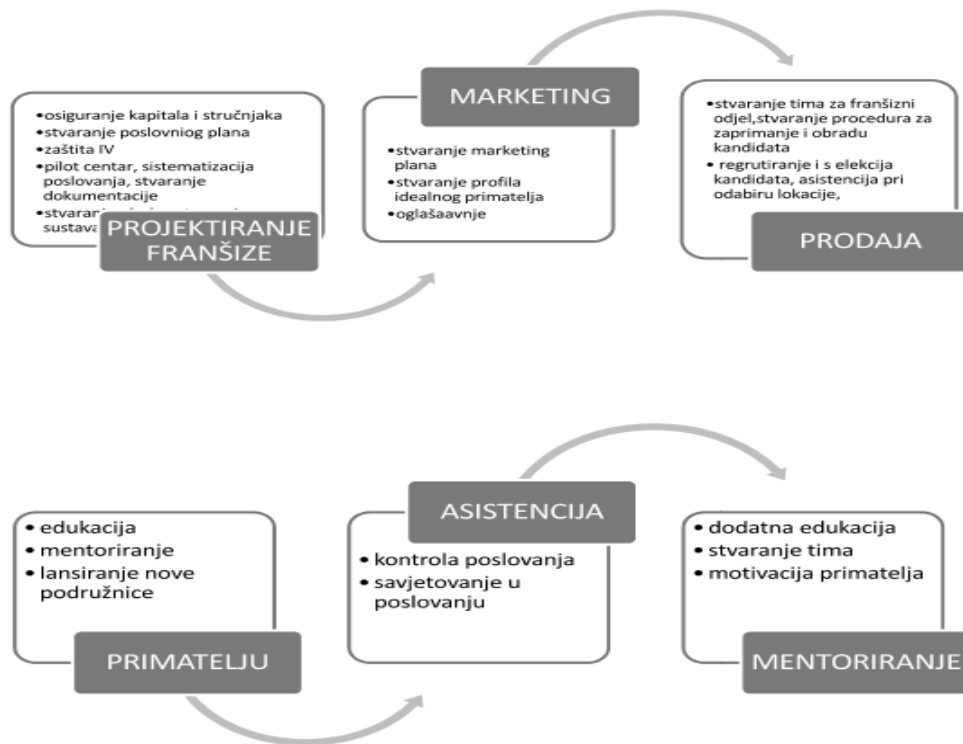
3.1.3. Osiguranje kapitala za projektiranje franšize

Kapital za stvaranje franšizne mreže u franšiznom poslovanju daju primatelji franšize, ali davatelji franšize trebaju imati inicijalni kapital za projektiranje franšiznoga poslovnog modela kroz čiji proces će i sami „izbrusiti“ svoj poslovni model i procedure te sustav poslovanja do perfekcije. Projektiranje franšize je proces tijekom kojeg se stvara niz procedura, dokumenata i pravila s ciljem lakšeg prijenosa znanja i iskustava s davatelja na primatelja franšize. Kako i literatura preporučuje da se za taj postupak osiguraju stručnjaci koji će u tome pomoći (Barringer, Ireland, 2010) za što je potreban i kapital budući da se angažiraju stručnjaci čije usluge imaju svoju cijenu.

Kako je opisano na prikazu 14, projektiranje franšize počinje stvaranjem poslovnog plana unutar kojeg će se napraviti studija izvedivosti projekta, kako za davatelja franšize tako i za buduće primatelje franšize. Slijedi zaštita intelektualnog vlasništva ili evaluacija već postojećih dokumenata. Sistematizacija poslovanja s evaluacijom dosadašnjih i stvaranja novih sustava i politika poslovanja obavljat će se kroz stvaranje pilot-centra koji će služiti kao ogledna jedinica. Na temelju toga realizirat će se sva potrebna franšizna dokumentacija, kao što su franšizni priručnici (operativni, marketinški, tehnički i sl.) i sva potrebna pravna dokumentacija, često različita s obzirom na zemlju i zakonske obaveze. Tijekom projektiranja franšize kreira se i obuka i trening za buduće primatelje franšize, kao i sustavi kontrole, mentoriranja i animiranja istih.

Kao što je navedeno ranije, stvaranje franšize tek je početak projekta franšiziranja. To predstavlja stvaranje novog proizvoda poduzeća koji se zove franšiza, a kada je taj dio procesa gotov, tada nastupa marketing i prodaja franšize, što je dugotrajan, radno intenzivan i osjetljiv proces za budućnost franšizne mreže. Kao i projektiranje franšize, tako i marketing i prodaja tek su faze koje će iznjedriti prvog primatelja franšize kojemu se onda pomno odabran franšizni tim mora posvetiti, kako za edukaciju tako i pri izboru buduće lokacije i postavljanje novog poslovanja na noge. Ni tada posao nije gotov jer tek započinje kontrola novog poslovanja i savjetovanje kako bi se iz svake podružnice izvukao maksimum efikasnosti sa što manje troškova, što je u interesu i davatelju (jer na osnovu toga naplaćuje tantijeme), tako i primatelju jer mu opstanak poduzeća ovisi o ostvarenom profitu.

Prikaz 14. Procedura stvaranja franšizne mreže



Izvor: rad autorice prema Barringer, B. B. i Ireland, R. D. (2010). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. Prentice Hall, SAD, 3rd edition, str. 495.

3.1.4. Kreiranje menadžerskog tima

Osim osiguranja kapitala za uvođenje franšiznog sustava, veliku ulogu ima i osiguranje drugih resursa, između ostalog i ljudskih. Franšizno poslovanje nije dodatni posao za neke od zaposlenika, već je to projekt koji zahtijeva zaposlenike koji će se tome posvetiti. Kao što je prikazano na prikazu 14, projektiranje franšize jedan je dio stvaranja franšizne mreže i ulazak u ulogu davatelja franšize. Činjenica da je franšiza za poduzeće novi proizvod na novom tržištu, znači da bi davatelj bio uspješan, mora razumjeti da je ušao u posve novi posao i da mora stvoriti nova znanja i vještine te da mora stvoriti novi tim ljudi koji su spremni i znaju kako doprinijeti rastu poslovanja kroz franšize. Davatelj mora biti u stanju implementirati, podržavati i razvijati franšizni sustav nakon lansiranja. Ako nema zaposlenike s vještinama za taj zadatak, onda je preporuka da se za to dodatno educiraju. Prodaja franšize, regrutiranje i selekcija kandidata te lansiranje nove poslovne jedinice zahtjevan je posao koji trebaju raditi obučeni ljudi jer o tome ovisi i uspjeh primatelja franšize, čija je vjerojatno životna uštedovina uložena u taj posao (Seid, Thomas, 2006).

3.1.5. Povoljna poduzetnička klima

„Fenomen poduzetničkog djelovanja rezultat je kompleksne interakcije pojedinca s okolinom, koja može biti poticajna ili ograničavajuća za bilo koju fazu životnog ciklusa poduzetničkog djelovanja: od percepcija prilika, oblikovanja namjera do pokretanja poslovnog pothvata, te od upravljanja rastom do prestanka djelovanja.“ (Singer, Šarlija i dr., 2016:55)

Povoljna je poduzetnička klima preduvjet za razvoj franšiznog poslovanja jer bez razvijenog poduzetništva i rastućih poduzeća nema ni mogućnosti za razvoj franšiznog poslovanja. Kada se govori o kvalitetnoj poduzetničkoj klimi, to svakako podrazumijeva zdrav i razvijen poduzetnički ekosustav u koji onda ulaze i eksterni čimbenici za odluku pri odabiru franšiznoga poslovnog modela za širenje poslovanja, a to su: dostupnost resursa, pravna zaštita, postojanje eksperata i pravnika te poticajni socio-kulturološki čimbenici.

U Hrvatskoj se poduzetnička aktivnost još uvijek odvija u okolini koja je više ograničavajuća nego stimulirajuća za razvoj poduzetništva. Po GEM istraživanju (Singer, Šarlija i dr., 2016) samo dvije komponente djeluju stimulirajuće na poduzetničku aktivnost, a to su raspoloživost i kvaliteta fizičke infrastrukture. One koje su posebno ograničavajuće su: vladine politike prema regulatornom okviru, prisutnost barijera za ulazak na tržište, niska razina transfera istraživanja u poslovni sektor, socio-kulturološke norme te nedostatan doprinos osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja izgradnji poduzetničkih kompetencija mladih jer nevidljiv dio procesa izgradnje poduzetničkog kapaciteta pojedinaca uključuje obrazovanje, iskustvo i umreženost, uz stimulirajući poduzetnički ekosustav. U 2016. prema GEM istraživanju poduzetnički ekosustav u Hrvatskoj i dalje znatno zaostaje po kvaliteti od prosjeka ocjena poduzetničkog ekosustava u 22 EU zemlje uključene u istraživanje, ali i od prosjeka zemalja s gospodarstvom temeljenom na efikasnosti.

Što se tiče dostupnosti financijskih resursa, ili kako GEM naziva ovaj čimbenik: *„ocjenama kvalitete pristupa novcima“*, Hrvatska godinama zaostaje za prosjekom zemalja EU uključenim u istraživanje i u donjem je dijelu ljestvice. U Hrvatskoj postoji velika ponuda bankarskih kredita, no teško se dolazi do njih u rizičnim fazama poduzetničkog pothvata, kao što je i faza intenzivnog rasta koja je zanimljiva franšiznom sektoru.

Mogućnost odgovarajuće pravne zaštite i dovoljan broj eksperata i pravnika zapravo su kategorije poduzetničkog ekosustava koje se mogu svrstati pod čimbenike osiguranja komercijalne i profesionalne infrastrukture. Komercijalna i profesionalna infrastruktura obuhvaća institucije koje pružaju usluge edukacije za poduzetništvo, savjetovanja, povezivanja s investitorima, izradu projekata i slično, s ciljem stvaranja boljih poduzetničkih kompetencija,

kao što su prepoznavanje prilika, znanje, vještine, umrežavanje, proaktivnost, samopouzdanje i sl. U tom dijelu Hrvatska je 2016. ocijenjena lošije nego 2014. i 2015. godine, a svih tih godina ocjene su bile ispod prosjeka EU zemalja i grupe zemalja kojoj Hrvatska pripada, a u 2016. na zadnjem je mjestu. Iako na terenu postoji niz poduzetničkih zona, centara i razvojnih agencija, čija je djelatnost upravo to, rezultati pokazuju da samo postojanje tih institucija ne znači nužno i kvalitetu niti pozitivnu percepciju u očima poduzetnika.

Tablica 17. Percepcija kvalitete poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj

		Pristup izvorima financiranja	Vladine politike - prioriteti, podrška	Vladine politike - porezi i regulative	Vladini programi	Osnovno i srednje obrazovanje	Tercijarno obrazovanje	Transfer istraživanja i razvoja	Komercijalna i profesionalna infrastruktura	Otvorenost tržišta - dinamika promjena	Otvorenost tržišta - barijere ulaska	Pristup fizičkoj infrastrukturi	Kulturne i društvene norme
2014	Hrvatska	2,32	2,15	1,55	2,27	1,68	2,35	2,04	2,9	3,37	2,08	3,67	2,02
2015	Hrvatska	2,04	1,82	1,35	1,97	1,32	2,14	1,77	2,6	3,64	1,84	3,82	1,62
2016	Hrvatska	2,3	1,73	1,48	2,14	1,61	2,33	1,7	2,56	3,29	1,95	3,77	1,82

Izvor: Singer S., Šarlija N., Pfeifer S., Oberman Peterka S., Što Hrvatsku čini (ne), poduzetničkim zemljom, GEM Hrvatska 2016, Cepor 2017, str. 64.

Činjenica je da ocjene poduzetničkog ekosustava nisu za sve komponente odlične niti u jednoj zemlji, no zabrinjava koliko je Hrvatska udaljena od najboljih vrijednosti tih komponenti u 2016., kako je prikazano u tablici 17. One kategorije u kojima je Hrvatska i dalje najlošija u odnosu na ostale su: kvaliteta vladinih politika prema regulativnom okviru, kvaliteta osnovnog i srednjeg obrazovanja, kulturne i društvene norme, kvaliteta transfera istraživanja i razvoja u poslovni sektor i barijere za ulazak na tržište. Kompliciran poduzetnički ekosustav predstavlja uteg i u sferi bržeg rasta.

3.1.6. Socio-kulturološki čimbenici

Sve što se događa u nekom društvu rezultat je kulturnih i društvenih normi pa tako i oblikovanje poduzetničkog ekosustava, kao i osobno poduzetničko ponašanje. Na tome se temelje sve vrijednosti društva i promjene u tim normama vrlo su kompleksne i dugotrajne. U GEM istraživanju u razdoblju od 2014. do 2016. Hrvatska je i u tome segmentu imala najniže ocjene,

kako je prikazano u tablici 18. U ovome dijelu GEM istraživanja ocjenjuje se: samoodređenje, inicijativa, kapacitet poduzimanja rizika i kreativnost pojedinca.

Općenito, društvene vrijednosti ne podržavaju poduzetničko djelovanje. Zamjetno je i dalje da je Hrvatska po GEM istraživanju uvijek na zadnjem mjestu u istraživanju o društvenom statusu poduzetnika koji je uvijek ocijenjen kao nizak. Slična je situacija i s medijskom pažnjom na poduzetništvo. Istodobno je očit paradoks da 62,2% (2016) ispitanika ima pozitivan stav o poduzetničkoj karijeri, što je iznad prosjeka zemalja uključenih u istraživanje, a samo 1/5 iskazuje namjeru za pokretanje poduzetničkog pothvata.

Tablica 18. Kulturne i društvene norme Hrvatske u usporedbi s drugim EU zemljama

Godina	Hrvatska	EU	Najbolji		Najlošiji	
2014.	2,0	2,7	3,6	Nizozemska	2,0	Hrvatska
2015.	1,6	2,6	3,5	Nizozemska	1,6	Hrvatska
2016.	1,8	2,6	3,8	Estonija	1,8	Hrvatska

Izvor: Singer S., Šarlija N., Pfeifer S., Oberman Peterka S., *Što Hrvatsku čini (ne), poduzetničkim zemljom, GEM Hrvatska 2016, Cepor 2017, str. 63.*

3.2. Čimbenici franšizibilnosti poslovanja

Kad se govori o spremnosti ili zrelosti nekoga poslovnog koncepta da se širi putem franšiznog poslovnog modela, uglavnom se misli na njegovu franšizibilnost. Determinirana je određenim čimbenicima koji je povećavaju ili smanjuju pa tako i poslovnom konceptu daju veću ili manju mogućnost širenja kroz franšizni poslovni model (Gagnon, 2010). U literaturi uglavnom nalazimo više ili manje iste čimbenike franšizibilnosti, ovisno o autoru, ali uglavnom se svi mogu svrstati pod sljedeće navedene.

3.2.1. Djelatnost

Poslovni sektor u kojem poduzetnik posluje važan je čimbenik za određivanje budućnosti franšiznoga poslovnog modela jer franšizno poslovanje iako široko primjenjivo, ipak nije univerzalan način širenja poslovanja za sve djelatnosti jednako. Franšizno poslovanje zastupljeno je u 300 raznih djelatnosti, no jako je koncentrirano u samo nekima od njih. Tablica 19 prikazuje deset djelatnosti gdje je ono najzastupljenije. Na prva je dva mjesta ugostiteljstvo s ukupno 22,2% udjela. U tih deset djelatnosti zastupljeno je 56% svih davatelja franšize u Sjedinjenim Američkim Državama.

Tablica 19. Deset najzastupljenijih djelatnosti u franšiznom poslovanju u Sjedinjenim Američkim Državama

DJELATNOST	% davatelja
Restorani brze prehrane	15,2
Restorani	7,0
Automobilski proizvodi i usluge	6,2
Čišćenje i održavanje	5,4
Gradnja i preuređenje	4,9
Specijalizirana maloprodaja	3,8
Specijalizirana hrana	3,8
Zdravlje i fitnes	3,3
Razvoj djece	3,2
Smještaj	3,1

Izvor: Shane, S. A. (2005). From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company. Pearson education Inc., str. 2.

Prednost je ako se poslovni koncept nalazi među ovih deset poslovnih djelatnosti, no to ne može biti garancija za uspjeh, iako mu znatno može doprinijeti. S druge strane, ako je koncept zadovoljio druge kriterije franšizibilnosti i djeluje u nekom drugom manje eksponiranom sektoru poslovanja, to može biti i konkurentska prednost jer će tada i konkurencija na franšiznom tržištu biti manja.

Kad se govori o djelatnosti, treba imati na umu da se franšizni poslovni model lakše prilagođava poslovanju koje u svojoj djelatnosti ne mora često uvoditi nove proizvode i usluge jer su primatelji franšize posebni pravni subjekti pa je puno teže uvoditi promjene nego u vlastitim poslovnim jedinicama.

Djelatnost nije samo važna radi koncentracije davatelja u određenom sektoru već i radi toga što određene djelatnosti imaju veću stopu preživljavanja od drugih. Tako podaci govore da je u deset godina (od 1983. do 1993.) u Sjedinjenim Američkim Državama 17,4% davatelja usluga smještaja bankrotiralo, dok ih je u ugostiteljstvu u istom periodu bankrotiralo samo 12,5% i samo 5% davatelja u sektoru poslovnih usluga (Shane, 2005).

3.2.2. Kredibilitet

Kredibilitet davatelja franšize je vrlo važan i vrlo slojevit čimbenik pri plasiranju franšize na tržište. Kako bi se mogao kreirati franšizni poslovni model i kako bi imao vjerodostojnost u očima investitora, budućih kupaca franšize koji će u njega uložiti novac, vrijeme i entuzijazam za njegov razvoj, važno je da poduzeće koje se želi širiti putem prodaje franšize prije svega ima

kredibilitet. To se može definirati s mnogo čimbenika: veličinom matičnog poduzeća, brojem i stručnošću rukovodilaca i zaposlenih, brojem vlastitih poslovnih jedinica, brojem već prodanih franšiza, prepoznatljivosti brenda, sredstvima uloženim u oglašavanje i drugo. Jedan od važnih parametara su i godine poslovanja poduzeća prije početka franšiziranja. Poslovanje koje se održalo više godina i može dokazati svoju uspješnost kroz financijske pokazatelje i / ili jačinu brenda ima puno više šanse za brzo stvaranje franšizne mreže od nekog tko je tek prije godinu dana krenuo u posao i brend još nije prepoznat. S obzirom na to da se kod franšiznog poslovanja radi o prodaji *know-how*, iskustva i znanja, teško da se takve kompetencije mogu steći u kratkom vremenskom periodu pa je tako i kredibilitet takvog davatelja franšize manji (Boroian, Boroian, 1987; Siebert, 2015).

Koje je točno vrijeme potrebno da se pokrene franšizni poslovni model ovisi i o životnom ciklusu poslovanja. Statistike su pokazale da oni davatelji, koji su u zrelijoj fazi životnog ciklusa poslovanja krenuli u franšiziranje, imaju veću mogućnost preživljavanja. Osim toga, vrijeme i iskustvo daju dodatnu vjerodostojnost sustavu, kada primatelj vidi da je davatelj već određeno vrijeme radio u toj djelatnosti i razvio brend, pretpostavlja da će i podrška sustavu tijekom poslovanja biti vjerodostojnija i bazirati se na stvarnim i čvrstim temeljima.

Koje je to vrijeme u kojem se stječu iskustva i kada bi bilo dobro krenuti u franšiziranje ovisi i o djelatnosti. U tablici 20 prikazana je prosječna starost poduzeća prije početka franšiziranja. Broj godina u poslovanju vidljivo je manji u djelatnostima koje se odnose na osobne usluge, kao što je sport i rekreacija i usluge općenito, nego u djelatnostima gdje se zahtijeva stručnije znanje i bolje izgrađen brend. Za agencije za nekretnine je, ipak, najvažnije iskustvo i ime. Primjerice, i za fast-food restorane i obrazovne djelatnosti širenje franšize ima smisla tek u zreloj fazi poslovanja zbog kompleksnosti poslovanja i potrebe stjecanja iskustva (Shane, 2005). Prosjek godina poslovanja prije franšiziranja za ovih najzastupljenijih 13 djelatnosti iznosi 6,06 godina.

Tablica 20. Prosječne godine poslovanja davatelja prije franšiziranja u Sjedinjenim Američkim Državama

Djelatnost	Godine poslovanja prije franšiziranja
Popravci automobila	5,9
Pekarnice	6,9
Gradnja i konstruiranje	5,1
Poslovne usluge	4,5
Djelatnosti vezane uz djecu	3,8
Obrazovne djelatnosti	12
Fast-food	7,1
Održavanja	6,8
Agencije za nekretnine	10,8
Maloprodaja	7
Usluge	4,3
Sport i rekreacija	2,9
Putovanja	1,8

Izvor: Shane, S. A. (2005). *From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company*: Pearson education Inc., str. 157.

3.2.3. Replikativnost

Replikativnost predstavlja kapacitet poslovnog koncepta za „kloniranje“, što prije svega predstavlja lako prenošenje poslovnih vrijednosti, znanja, iskustva i operativnih procedura na druge ljude. Znači da je poduzetnik svoje tacitno znanje u najvećoj mogućoj mjeri pretvorio u kodificirano znanje i zapravo ga „prodao“ kao konkurentsku snagu svojim primateljima franšize.

Također, to označava da je poslovanje jednostavno za uspješan transfer *know-how*, vještina i znanja. To bi trebalo napraviti u relativno maloj jedinici vremena, a uz uvjet da primatelj franšize nakon toga može samostalno obavljati taj posao. Ako je poslovni koncept previše kompliciran i teško je educirati osobe koje nemaju nikakvog iskustava u tom poslu da ga samostalno vode, poduzeće će teško uspjeti razvojem franšiznog poslovnog modela (Shane, 2005, Siebert, 2015).

3.2.4. Adaptabilnost

Adaptabilnost je čimbenik koji označava koliko se brzo i dobro poslovanje može prilagoditi transferu s jednog na drugo tržište. Mjeri se vremenom potrebnim da se otvori nova poslovna

jedinica i da se uroda poslovanje. Neka poslovanja teško se mogu dobro prilagoditi zbog velikih regionalnih razlika u navikama i ukusu krajnjih korisnika ili su ograničena raznim pravnim regulativama u pojedinim zemljama.

Za razliku od toga, neki poslovni koncepti zapravo dobro posluju jer su na specifičnoj lokaciji pa bi bilo teško pronaći upravo takvu na drugome mjestu. Najteže je prilagoditi transferu ona poslovanja koja dobro rade zbog posebnih sposobnosti i vještina vlasnika, menadžera ili zaposlenika pa ih je kao takve teško prilagoditi novim tržištima. Ako je poslovanje visoko adaptabilno, ima veće šanse za uspjeh kroz franšizni poslovni model (Boroian, Boroian, 1987, Shane, 2005, Siebert, 2015).

3.2.5. Prijenos znanja

Mogućnost prijenosa znanja ne označava samo da je znanje preneseno iz tacitnog u kodificirano nego i filter koji bi trebao pokazati da se u razumnom vremenskom periodu ljudi bez iskustva u tome poslovanju mogu naučiti uspješno ga voditi. Razuman vremenski period je različit za pojedine industrije i razlikuje se i od brenda do brenda, ali mora biti takav da primatelj franšize relativno brzo može pokrenuti poslovanje. Sva poslovanja koja zahtijevaju dugotrajnu obuku i trening bit će teže plasirati na tržište, zato o ovom čimbeniku treba voditi računa već u planiranju širenja putem franšize.

3.2.6. Sistematizacija / dokumentiranost

Sistematizacija, koja se očituje u stupnju do kojeg je moguće sve procedure, operacije, politike poslovanja, poslovnu praksu analizirati i prenijeti u pisani oblik priručnika, važan je čimbenik uspjeha. Potrebna je kako bi se mogao obaviti prijenos znanja, iskustva i *know-how* kroz obuku i trening. Ovaj čimbenik mogao bi se povezati sa znanjem i intelektualnim kapitalom jer zapravo predstavlja materijalizaciju znanja i iskustva, ali mu zbog važnosti pripada i posebno mjesto u planiranju širenja putem franšize (Boroian, Boroian, 1987; Shane, 2005, Siebert, 2015).

3.2.7. Uspješan prototip ili pilot-poslovanje

Postojanje pilot-poslovne jedinice vrlo je važan čimbenik u službi dokazivanja da poslovni model funkcionira na tržištu i da je uspješan te da može poslužiti kao trening novih primatelja franšize. Prototip također služi za testiranje novih proizvoda, usluga, marketinga, sustava poslovanja i sl. U startu to je prodajno mjesto u vlasništvu budućeg davatelja franšize koje je, mjerno mjesto za sve politike, procedure i sustave poslovanja pri projektiranju franšize ili

treninga budućih primatelja franšize. No prototip ili *pilot-operacija* poslovanja daje vrijednost i kredibilitet novom davatelju franšize, osigurava točne podatke, koji su potrebni za stvaranje kvalitetne franšizne ponude. Osim toga, dokazuje budućim primateljima da su sustavi poslovanja, politika i implementacija potvrđeni u praksi i da davatelj ima *know-how* iz vlastitih jedinica koji prodaje u sklopu franšize (Boroian, Boroian, 1987; Shane, 2005).

3.2.8. Financijska održivost poslovanja / dostupnost buduće franšize

Financijska održivost poslovanja ujedno obilježava i dostupnost buduće franšize, što su možda dva najznačajnija filtra kroz koje se mora promatrati franšizibilnost nekoga poslovnog koncepta. Iako je poslovanje profitabilno za poduzetnika, ne mora nužno biti profitabilno za primatelje franšize. Važno je da već u startu budući davatelj franšize bude svjestan da njegova franšiza mora imati financijsku održivost za obje strane. Koncept mora donositi dobit njemu, ali i primateljima franšize, a granice zarade ugrađene u koncept trebaju biti dovoljno velike, kako bi i svaki primatelj koji se priključi mreži mogao ostvariti povrat svojih ulaganja u ulaznu franšiznu pristojbu, ukupnu investiciju, uzastopne tantijeme tijekom poslovanja te doprinose za marketing.

Dakle, cijena konačne investicije u tu franšizu mora biti dostupna što većem broju primatelja jer će o tome ovisiti prodaja i opstanak lanca. Financijska se održivost promatra i kroz odnos prema ulaganju u neki sličan posao koji bi pokrenuo primatelj franšize sa sličnim rizikom. Franšizni konzultanti preporučuju povrat ulaganja od 20% između druge i treće godine poslovanja. Za buduće davatelje franšize financijska održivost manifestira se kroz neke osnovne podatke o poslovanju koji mogu pokazati održivost takvog poslovanja, kao što su: prihodi poslovanja, ulaganja u rast poslovanja, u marketing, pozicioniranje brenda, dotadašnja poslovna iskustva i sl. (Siebert, 2015).

Iako su glavni izvori prihoda u franšiznom poslovanju franšizna ili ulazna pristojba i tantijema, ipak budući davatelj franšize treba imati na umu zajednički interes prije nego vlastiti, zato je određivanje ulazne franšizne pristojbe čest izazov davateljima franšize, a ona često određuje buduću dostupnost franšize. Franšizna pristojba plaća se jednokratno, unaprijed nakon potpisa franšiznog ugovora. U njoj je sadržan velik dio troškova koje je poduzetnik imao kako bi stvorio franšizni model i kako bi prodao franšizu. U toj su sumi izraženi troškovi i za:

- ocjenjivanje budućeg prodajnog mjesta
- ispitivanje lokalnog tržišta

- praćenje konkurencije
- vrijednost ekskluzivnog teritorija koji je ugovorom zajamčen
- selekcija franšiznih kandidata koju davatelj konstantno vrši
- obuka, trening
- vrijednost *know-how*
- dužina ugovora.

Tablica 21 prikazuje prosječne visine ulazne franšizne pristojbe za pojedine djelatnosti u Sjedinjenim Američkim Državama. Te brojke daju informaciju o odnosu ulaznih pristojbi u određenim djelatnostima, što se može prenijeti i u Europu, s obzirom na to da se mnogo američkih kompanija širi u Europi.

Za neke zemlje u razvoju, kao što je Hrvatska, postoji mogućnost pregovaranja oko ulazne franšizne pristojbe budući da je možda dotični brend nedovoljno poznat u Hrvatskoj ili s obzirom na to da je tržište franšiza još nedovoljno razvijeno, ali je to rijetko slučaj kod globalnih franšiznih brendova.

Tablica 21. Prosječne ulazne pristojbe u određenoj djelatnosti u SAD

Djelatnost	Prosječna franšizna pristojba u \$
Hotelska industrija	35 200
Restorani	31 900
Tisak i kopiranja	27 900
Sigurnost i sustavi osiguranja	27 100
Njega kose	25 200
Zapošljavanje	22 700
Popravak automobila	22 600
Poslovne usluge	22 194
Fast food	20 800
Pranje i kemijsko čišćenje	19 000
Nekretnine	14 700
Putničke agencije	14 000
Franšize vezane uz sport	111 000

Izvor: Kukec, Lj. (2009). *Izazovi primjene franšiza kao modela širenja poslovanja u Hrvatskoj*, magistarski rad, Sveučilište J. J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 100, prema podacima iz *Bond's Franchise Guide* (2007). 18th edition, Bond/Kimmel, Source Book Publications.

Osim navedenoga, za određivanje franšizne pristojbe još su važni i sljedeći čimbenici:

- a) vrijednost brenda – jer je cijena franšize viša što je brend poznatiji
- b) obim iskustva – što je poslovno iskustvo duže, to je cijena viša
- c) veličina lanca – što je lanac veći, cijena je viša.

Sve to utječe na cijenu ulazne franšizne pristojbe, a ovdje se zapravo govori o kredibilitetu dotične franšize.

O cijeni odlučuje i profit koji se očekuje od buduće franšizne lokacije. U literaturi se preporučuje da franšizna pristojba bude u visini od 8% ukupnog prihoda koji davatelj može očekivati od lokacije tijekom trajanja ugovora (Keup, 2004).

Za razliku od ulazne franšizne pristojbe, koju plaća svaki primatelj franšize jednokratno, davatelj franšize u ovome poslovnom odnosu računa i na određeni postotak prihoda svih primatelja franšize koji se plaća tijekom cijelog trajanja ugovora. To su tantijeme, financijske obveze primatelja franšize prema davatelju. Obračunavaju se periodično od bruto prihoda prodajnog mjesta u franšizi. U tantijemama je sadržana naknada za ustupanje marke na korištenje, buduće istraživanje i razvoj koje davatelj osigurava tijekom poslovanja. U tantijemama su također sadržani budući troškovi poslovanja davatelja koji se odnose na podršku i kontrolu primatelja franšize te stalno tehničko i operativno savjetovanje.

Tantijeme omogućavaju davatelju da svoje proizvode plasira na nova tržišta. To ujedno pojačava prepoznatljivost brenda i doprinosi boljem poslovanju svih karika u franšiznom lancu. Možda se u prvi mah primateljima može činiti da plaćaju nešto što je neopipljivo i nemjerljivo, ipak, u zrelijoj fazi poslovanja primatelji obično shvate da je to pobjednička formula za sve uključene. Iako neki franšizni lanci tantijeme naplaćuju u fiksnom iznosu, ipak je za obje strane najbolje ako je to u postotku prihoda jer na taj način primatelj osigurava motivaciju davatelja da se maksimalno trudi pomoći mu u poslovanju kako bi i sam imao veće prihode od tantijema (Shane, 2005).

Tablica 22. Prosječan iznos tantijema od bruto prihoda s obzirom na sektore poslovanja u SAD

Djelatnost	Prosječna visina tantijema
Poslovne usluge	10,6%
Zapošljavanje i osobni servisi	6,5%
Tisak i kopiranje	5,9%
Njega kose	5,2%
Nekretnine	4,5%
Fast food	4,7%
Putničke agencije	0,4%

Izvor: Kukec, Lj. (2009). *Izazovi primjene franšiza kao modela širenja poslovanja u Hrvatskoj*, magistarski rad, Sveučilište J. J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 101, prema podacima iz *Bond's Franchise Guide* (2007). 18th edition, Bond/Kimmel, Source Book Publications.

Tablica 22 prikazuje da su tantijeme najviše u sektoru franšiza poslovnih usluga, dok putničke agencije imaju najmanje tantijeme. Logika je u tome što se poslovne usluge baziraju na konstantnom prijenosu *know-how* koji, kad je jednom prenesen i kad se stvorila baza klijenata, zapravo onemogućava davatelju da raskidom ugovora preuzme i bazu klijenata i poslovanje primatelja jer isti vrlo lako može nastaviti dalje sam. To je razlog što su tantijeme u ovom sektoru poslovanja dosta visoke, kako bi davatelj sebi osigurao prihode od klijenata koji zapravo pripadaju njemu, a s druge strane, koje bi primatelj vrlo teško stekao bez davateljeva *know-how* i znanja. Osim toga, u sektoru pružanja poslovnih usluga zarade su uglavnom vrlo visoke pa si obje strane mogu priuštiti ovako visoke tantijeme. Za razliku od toga, tantijeme kod turističkih agencija vrlo su niski, računajući na velik obujam, ali i na ograničene margine zarade koja je manje-više određena djelatnošću.

Osim svega navedenog, tantijeme oslikavaju i vrijednost brenda, tako da brend privlači više kupaca na prodajna mjesta u franšizi pa računajući na to, davatelj može tražiti i veće tantijeme.

3.2.9. Tržišni trendovi

Vrlo važan dio franšizibilnosti je djelatnost kojom se poduzeće bavi, ali važno je i da ta djelatnost nije previše trendovska te neodrživa na duži period. S obzirom na to da se franšizna mreža gradi i u sebi sadrži mnoge poslovne subjekte, vrlo je važna njezina održivost, odnosno održivost svake karike u tome lancu, na čelu s davateljem franšize. Ako poslovanje ima trendovski karakter, postoji vjerojatnost da ga za 5 godina ili manje neće biti. U tome ima i važnu ulogu činjenica raste li tržište za ovaj vid poslovanja ili se konsolidira. Važno je sagledati kako će to utjecati na cijeli budući lanac. Hoće li proizvodi i usluge, koje se nude, ostati

relevantni na duži period? Kakva je konkurencija na tržištu? Važno je da poslovanje nije produkt jedne sezone ili kraćega vremenskog perioda jer franšizne mreže moraju imati održivost.

Pomodnost i trend su važni indikatori za uspjeh poslovanja iako, kratkoročno, to može biti odlična poslovna prilika za franšizno poslovanje. No zbog karaktera i partnerskih odnosa, uz koje su vezani razni pravni subjekti, poslovanje ipak treba biti stabilnije s trendom dugoročnosti (Siebert, 2015).

U franšiznom poslovanju često se objavljuju podaci o tome koje su djelatnosti u modi. Među njima vrlo su često one koje su uvijek na takvim ljestvicama, kao što je to ugostiteljstvo, čišćenje i održavanje, maloprodaja, zdravlje i fitness, razvoj djece. Za 2015. godinu kao djelatnosti u trendu, kada se govori o franšiznom poslovanju, bile su: edukacije i izvanškolske aktivnosti za djecu, poduzeća za upravljanje nekretninama, fitness, pizzerije, lekcije slikanja uz vrhunska vina, usluge starijim osobama i invalidima.⁴⁷ Dok su neke djelatnosti, kao što su edukacije ili fitness, na listama često, lekcije slikanja uz vrhunska vina su noviteti, pomodne i trebale bi se uzeti s rezervom.

Kod kupnje franšiza treba se voditi činjenicom da ima poslovanja koja su trendovska i koja će biti aktualna samo kraće vrijeme, kao što je bio slučaj s velikim biznisom koji je razvojem IT industrije nakon nekoliko godina nestao: iznajmljivanje filmova na videokazetama i DVD-ima. Stabilne franšizne industrije uvijek su bile: ugostiteljstvo, edukacija, savjetovanje, fitness, briga za starije i maloprodaja. Te djelatnosti su uvijek u trendu, ali s dokazanom dugoročnom održivošću pa je pri investiranju u franšize važno držati se takvih industrija. To ne znači da inovacije nisu dobrodošle, ali uz svjesnost o pionirskoj ulozi u tome sektoru poslovanja koja nosi i određene rizike. (Bussoli, 2016)

3.2.10. Intelektualni kapital vs. *know-how*

Isto kao što za franšizno poslovanje nema jedinstvene definicije, tako i nema niti za intelektualni kapital, kao njegov važan dio. Stewart (1997) definira intelektualni kapital kao:

⁴⁷ <http://www.business-opportunities.biz/2015/08/21/6-trendiest-types-franchises-2015/>

„...sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal – znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo-koje može biti iskorišteno za stvaranje bogatstva. To je znanje zaposlenih; istraživačkog tima stručnjaka ili znanje manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti neke tvornice. Intelektualni kapital predstavlja znanje kao dinamičan ljudski proces, transformirano u nešto vrijedno za poduzeće.“ (Stewart, 1997:IX)

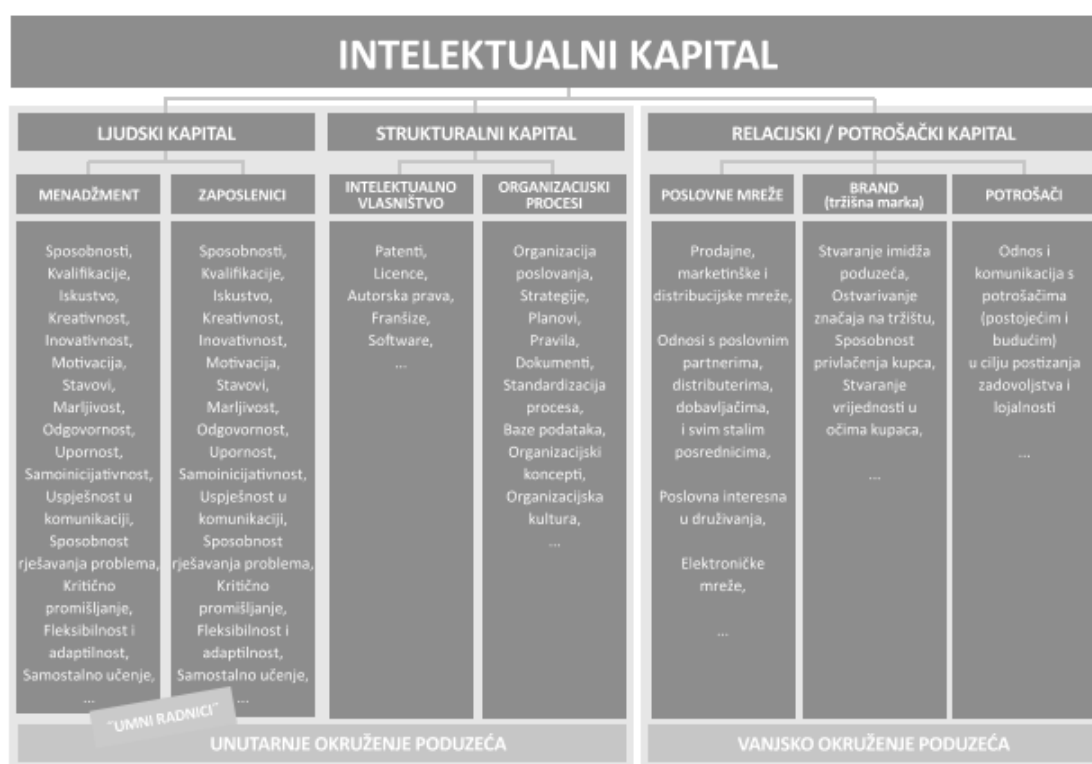
Postoje i drugi autori koji su definirali intelektualni kapital, a jedna od tih definicija je i ona Kleina i Prusaka (1994) koja kaže da je intelektualni kapital zbroj kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti i vještina poduzeća s ciljem ostvarenja boljih rezultata, usluga ili neopipljivih vrijednosti za poduzeće.

Kako je navedeno, u suvremenom poduzeću temeljni izvor konkurentske prednosti trebale bi biti karakteristične sposobnosti koje će stvarati intelektualni kapital u svrhu uspješnog suočavanja s dinamičnim promjenama na globalnoj razini. Za poduzeće je važno da mu je struktura fleksibilna, što daje sposobnost da se svojom organizacijom prilagodi tržištu i okruženju, ali je isto tako važno da posjeduje adaptabilnost koja označava sposobnost prilagodbe procesima u svome okruženju (Sundać, Švast, 2009), a sve su to ujedno i karakteristike franšizibilnosti.

Intelektualni kapital sastoji se od tri međuovisna dijela: ljudskog kapitala, strukturnog ili organizacijskog kapitala i relacijskog ili potrošačkog kapitala kako prikazuje tablica 23. Ljudski kapital najvrjedniji je dio intelektualnog kapitala. Odnosi se na zaposlenike i menadžere i njihovu sposobnost da svoje znanje, vještine i iskustvo transformiraju u aktivno stvaranje dodane vrijednosti za poduzeće. Osim znanja, iskustva i vještina, važnu ulogu igraju i osobne karakteristike, kao što su: kreativnost, inovativnost, stavovi, samoinicijativnost, fleksibilnost i adaptabilnost, što se ovdje pak odnosi na djelovanje u različitim situacijama u cilju stvaranja materijalnih i nematerijalnih vrijednosti. Možda su one najvažnije za rast ipak: motivacija i stav. Ljudski je kapital jedini koji primjenjuje nove spoznaju i kroz kreativni proces ih pretvara u nove koncepte:

- *Inovaciju* – primjenu nove i / ili poboljšane ideje, usluge i procesa, kao što je: inovirani proizvod, proces, organizacijska, marketinška, inovacija poslovnog modela i sl.
- *Imitaciju* – opažanje načina ponašanja drugih te ponavljanje tih aktivnosti.
- *Adaptaciju* – modificiranje u svrhu prilagodbe novim situacijama i svrsi.
- *Materijalizaciju* – pretvaranje ideja u proizvode, usluge ili procese.

Tablica 23. Struktura intelektualnog kapitala



Izvor: Sundać, D., Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*.

Ministarstvo gospodarstva rada i poduzetništva, str. 37.

Strukturni kapital u sebi sadrži intelektualno vlasništvo (patente, licence, autorska prava, franšize, software i sl.) i organizacijske procese (organizaciju poslovanja, strategiju, planove, pravila, standardizaciju, organizacijsku kulturu i sl.) što sve predstavlja kodificirano znanje i, za razliku od ljudskog kapitala, moguće ga je vrijednosno odrediti.

Organizacijska kultura predstavlja odnose, način rada i suživota, stavove, vrijednosti, pravila, norme, uvjerenja i vjerovanja, etike. Predstavlja karakter poduzeća i često se povezuje s kredibilitetom te imidžem poduzeća.

Relacijski ili potrošački kapital sastoji se od tri kategorije: poslovne mreže (prodajne, marketinške, distribucijske, odnosa s dionicima, poslovnih interesnih udruženja), brenda (stvaranje imidža poduzeća, stvaranje vrijednosti) i potrošača (odnos i komunikacija s potrošačima s ciljem postizanja lojalnosti i zadovoljstva) (Sundać, Švast, 2009). Sve to zajedno čini *know-how* poduzeća, što je kamen temeljac franšiznog načina poslovanja i u trenutku kad se materijalizira, kad prelazi iz tacitnog u kodificirano znanje kroz procese stvaranja franšizne dokumentacije, priručnika, obuke i franšiznog ugovora, smatra se da je franšizni poslovni model kreiran i spreman za prodaju.

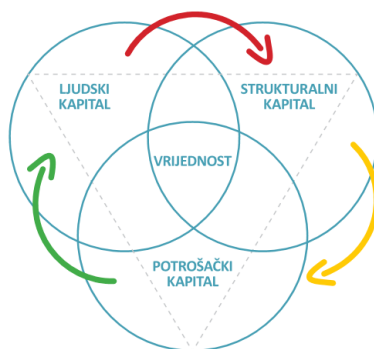
Know-how po Etičkom kodeksu Europske franšizne federacije skup je nepatentiranih praktičnih informacija koje su rezultat iskustva i testirane su od strane davatelja franšize te su: tajne, suštinske i identificirane. Pod tajne smatra se da *know-how* nije općepoznat ili lako dostupan. Njegovu suštinsku komponentu označava važnost i vrijednost za upotrebu, prodaju ili preprodaju proizvoda i / ili usluga u okviru franšiznog ugovora. Identificiran označava da *know-how* mora biti kodificiran, odnosno da mora biti opisan u razumnom i prihvatljivom obliku, kako bi se moglo provjeriti da zadovoljava kriterije tajnosti i suštine (EFF, 2016).

Kada se sve komponente kvalitetne franšize i projektiranja franšiznoga poslovnog modela uzmu u obzir dolazimo do iste strukture kao što je struktura intelektualnog kapitala u cjelini. Prepoznavanje vlastita intelektualnog kapitala i u sklopu njega osvještavanje znanje i intelektualnog vlasništva te vrijednosti koje predstavljaju sredstvo su koje se u najvećem mogućem dijelu može pretvoriti u novi proizvod poduzeća, kao što je to franšiza.

3.2.11. Konkurentska prednost

Konkurentska prednost postiže se sinergijom svih elemenata intelektualnog kapitala kako je zabilježeno na prikazu 15. Ljudski kapital stvara strukturalni kapital i potrošački kapital, što u sinergiji stvara dodanu vrijednost.

Prikaz 15. Konkurentska prednost



Izvor: Sundać, D., Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva rada i poduzetništva, str. 57.

Konkurentsku prednost gradi brend, kredibilitet, imidž, standardizacija poslovanja, intelektualno vlasništvo općenito, ali i odnosi sa zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i ostalim dionicima. Za rast poslovanja, pa tako i za franšizni poslovni model, vrlo je važna održiva konkurentska prednost jer jedino ona generira odlično pozicioniranje na tržištu i stvaranje dobiti, a kao što je rečeno, rezultat je kontinuiranog razvoja intelektualnog kapitala u poduzeću (Sundać, Švast, 2009).

Osim kredibiliteta, inovativnost i originalnost, kao izvori konkurentske snage, vrlo su važan čimbenik franšizibilnosti poslovnog koncepta. To se uglavnom u franšiznim ponudama odnosi na „ono nešto“ drugačije što će budućim primateljima franšize osigurati instant konkurentsku prednost. U pozadini svega je *know-how*, a njegov temelj „soft“ inovacija. Komercijalni *know-how* uključuje inovaciju koja može biti inovacija u poslovnim procesima, inovacija u marketingu ili organizacijska inovacija (Boroian, Boroian, 1987; Siebert, 2015; Shane, 2005). Riječ je o integralnom dijelu intelektualnog kapitala i, kao što je već rečeno, posljedica je iskustva i znanja.

3.3. Temelji izgradnje kvalitetne franšize

Treća grupa čimbenika koji se moraju osigurati da bi se neko poslovanje širilo putem franšize oni su koji osiguravaju veću mogućnost uspjeha franšiznoga poslovnog modela i koji su zapravo proces i rezultat kreiranja ili projektiranja franšiznoga poslovnog modela. Riječ je o postupku tijekom kojeg se precizno određuju svi sustavi poslovanja, dokumentacija, politike, proizvodi i usluge koji će biti sastavni dio franšize te se određuju i svi parametri i politike poslovanja koje će se primjenjivati u tome poslovnom odnosu. Kada se govori o politikama poslovanja, misli se na način širenja, politiku zapošljavanja, marketing, odnos davatelj –

primatelj, financijske obaveze, zatim to se odnosi i na pisanje operativne i pravne dokumentacije, zaštitu intelektualnog vlasništva te razvoj sustava edukacije i pomoći primateljima franšize. Kao što je već navedeno, tu je na prvome mjestu intelektualni kapital kao konkurentska prednost poslovanja na tržištu, a unutar njega i brend i njegov zaštićeni dio, intelektualno vlasništvo.

3.3.1. Brend i intelektualno vlasništvo

Brend i intelektualno vlasništvo vrlo važan su dio franšizibilnosti nekoga poslovnog koncepta. Predstavljaju sastavni dio intelektualnog kapitala, i to u sferi relacijskog / potrošačkog kapitala (Sundać, Švast, 2009). Franšizno je poslovanje znatno prihvatljivije u djelatnostima u kojima je važna konkurentska prednost razviti poznati brend s obzirom na to da doprinosi brzom podizanju poslovanja primatelja franšize jer daje vrijednost kupcu na osnovu njegovih prijašnjih iskustava, što u konačnici skraćuje vrijeme uhodavanja novog poslovanja.

Brend je skup opipljivih (ime, logotip, boje, slova, oblik, pakiranje i sl.) i neopipljivih komponenti (jezik koji govori s potrošačima, asocijacije koje budi, vrijednosti koje prenosi i sl.) nekog proizvoda ili usluge.

Prikaz 16 predstavlja brend kao krajnji cilj proizvodnog procesa intelektualnog kapitala u sferi relacijskog kapitala.

Prikaz 16. Proizvodni proces brenda



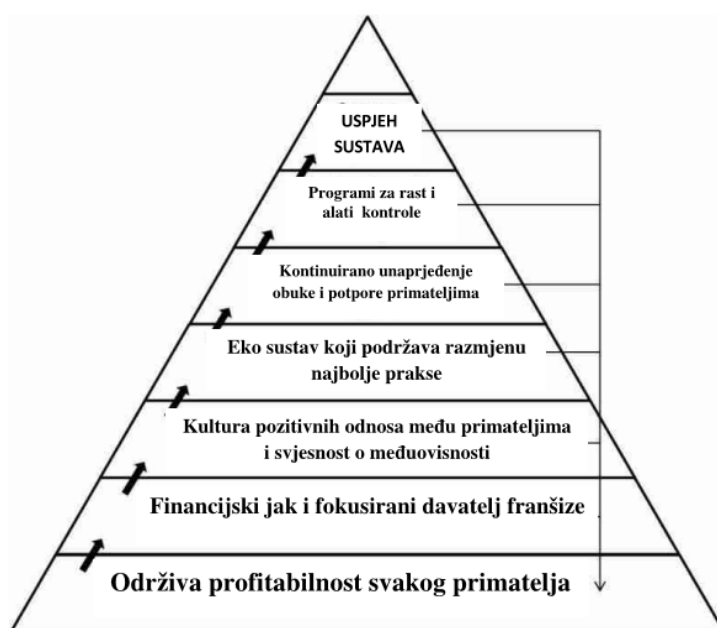
Izvor: Izvor: Sundać, D., Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća.*

Ministarstvo gospodarstva rada i poduzetništva, str. 48.

Važno je napomenuti da poslovanje s franšiznim poslovnim modelom smanjuje troškove za jačanje brenda, koji bi inače pali na teret davatelja franšize, jer se otvaranjem svake nove lokacije primatelja franšize djeluje i na vidljivost i prepoznatljivost brenda.

Na prikazu 17 vidljiv je model uspjeha i temelj za razvoj jakog i uspješnoga franšiznog sustava. Snaga cijelog lanca temelji se na profitabilnosti primatelja franšize. Na tome se gradi pozitivan odnos unutar lanca, zdrav ekosustav koji promovira najbolju praksu, trening, podršku primatelju, inovacije (istraživanje i razvoj), mjerenje performanse, kao osnovni alat za podršku sustavu, i njegov rast te rast same mreže s najboljim kandidatima. Kako se učvršćuje sustav zahvaljujući dobrim temeljima, on paralelno i kontinuirano daje nove alate, resurse i programe primateljima, čime se osigurava njihova veća profitabilnost i učvršćuje model (Helgerson, 2012).

Prikaz 17. Model uspjeha franšiznog sustava



Izvor: Helgerson, L. D. (2012). *Five Pennies: Ten Rules to Successfully Build a Franchise Mega-Brand and Maximize System Profits*. Helgerson franchise group LCC, str. 22.

Važni principi gradnje jakog brenda su:

- a) pozicioniranje
- b) integritet, što podrazumijeva da se brend izražava konzistentno kroz sve kanale
- c) jasnoća, što znači da je svim primateljima jasna pozicija i važnost brenda
- d) poslovna inteligencija, što govori o tome kolika je važnost informacija o konkurenciji, ali i o snazi i pozicioniranosti vlastita brenda

- e) komunikacija, u kojoj su važni svi kanali koji mogu povećati svjesnost o brendu i emocionalno vezanje s kupcima, što sve podržava pozicioniranje brenda
- f) prisutnost u lokalnim medijima, za što primatelji franšiza moraju biti spremni
- g) adaptabilnost koja omogućava brendu da se prilagodi tržišnoj dinamici (Franchise Brand Marketing Essentials, 2014).

Ovo su širi pojmovi brenda koji za primatelje franšize u velikom dijelu označava samo ime pod kojim će poslovati i koje im skraćuje uhodavanje poslovanja. Za davatelje franšize važno je da je ime zaštićeno i da je sve što se tiče njegove upotrebe precizirano u franšiznom ugovoru i priručniku (uglavnom kroz knjigu grafičkih standarda). Ime se štiti kao intelektualno vlasništvo davatelja franšize, i to u kategoriji žiga.

Intelektualno vlasništvo važno za franšizno poslovanje je: žig, patent, industrijsko obilježje, korporativni i vizualni identitet i sve drugo što se može zaštititi jer to u konačnici čini opipljivi dio franšiznog paketa i njegova zaštita osigurava siguran prijenos prava upotrebe tog intelektualnog vlasništva s davatelja na primatelja, kao i mogućnost primatelja da isto upotrebljava u sklopu ugovora koji je potpisao. Upravo upotreba nečijeg intelektualnoga vlasništva je, osim *know-how* i poznate marke, to što primatelj franšize zapravo kupuje i na čemu će bazirati svoje poslovanje.

3.3.2. Standardizacija i kodifikacija

Standardizacija se odnosi na potrebu strogog definiranja svih poslovnih procedura, politike poslovanja, sustava poslovanja koji moraju biti detaljno razrađeni i učinkoviti te izraženi u pisanom obliku unutar franšiznih priručnika, kako bi mogli biti jednostavno preneseni u „razumnoj“ jedinici vremena putem obuke, na primatelja franšize. Standardizacija poslovanja ključna je i davatelj franšize mora dokumentirati sve poslovne procese, sustave i stvoriti dokumentaciju potrebnu za poslovanje u obliku koji će biti prihvatljiv i lako prepoznatljiv budućim partnerima i njihovim zaposlenicima. Standardizacija omogućava lakše „kloniranje“ poslovanja i učinkovitije praćenje realizacije od strane primatelja te kontrolu od strane davatelja franšize.

Kodifikacija se odnosi i na stvaranje pravnih dokumenata. U to prije svega ulazi realizacija franšiznog ugovora za koji je potrebno utvrditi osnovne parametre, odnosno odnose i politiku poslovanja među partnerima.

Osim franšiznih ugovora i drugih pravnih dokumenata (predugovora, izjave čuvanja poslovne tajne i sl.), tu ulazi i izrada franšiznih priručnika putem kojih se mogu pisano utvrditi svakodnevne rutine i procedure.

Kod odluke je li franšizno poslovanje primjerena strategija širenja, svakako se mora imati na umu mogu li se u toj djelatnosti znanje, *know-how*, procedure i politika poslovanja u relativno kratko vrijeme kvalitetno prenijeti na primatelja. To je važno i zato što franšizno poslovanje, da bi bilo uspješno, mora imati široku paletu primatelja svih razina znanja, a ne usku grupu onih koji bi mogli u kratkom vremenu naučiti djelatnost.

3.3.3. Franšizni priručnici

Franšizni priručnici nisu ništa drugo doli zbornici procedura, politika i pravila za vođenje poslovanja. Kako bi se stvorila kvalitetna franšiza, koju će biti moguće kvalitetno reproducirati, potrebni su dokumenti koji će primateljima franšize biti pisani trag onoga što su kroz obuku i trening naučili i što svakodnevno moraju ponavljati u svome poslovanju. Oni su osnova, konkretan instrument, koji će novom poduzetniku pomoći u usvajanju sustava, koji je kao *know-how* preuzeo od davatelja franšize. Kako je već spomenuto, intelektualni kapital, znanje gdje je *know-how* zapravo sinonim, mora se kodificirati da bi se moglo prenijeti na druge i prodati. Za to u franšiznom poslovanju služe priručnici.

Zapravo, kupiti franšizu drugim riječima znači imati pristup komercijalnim informacijama i operativnim metodologijama, poslovnim tajnama koje su temeljene na iskustvu i znanju davatelja franšize, a to sve je dio nematerijalne imovine koja se ne može zaštititi. Iako je neopipljiva imovina, ne znači da ne postoji, a isto tako ne znači da se ne može prenijeti u pisani oblik kako bi makar na ovaj način postala opipljivija (Shane, 2005, Lovrić i dr., 2003).

Za uspjeh franšiznoga poslovnog modela važnu ulogu ima i činjenica postoji li obuka i može li se ona kvalitetno izvršiti u razumnoj jedinici vremena, kako bi se za obavljanje djelatnosti osposobio potpuno neiskusni primatelj franšize. To je razlog zašto i jest važno da se sva znanja, iskustva i *know-how* sistematiziraju u pisanom obliku u priručnik. Priručnik će uvijek ostati „živa materija“ koja zahtijeva stalnu doradu, nadogradnju i promjenu, te za davatelja franšize predstavlja *perpetuum mobile* njegovih poslovnih iskustava, znanja i operacija. Stoga, možemo zaključiti riječima:

„Franšiza s najboljim sustavom poslovanja na svijetu koja replicira uspjeh ima vrlo malu vrijednost, ako davatelj franšize ne uspostavi dokumentaciju i podijeli svoja iskustva za kloniranje uspjeha. Proces pisanja te dokumentacije pomaže unaprjeđenju i normalizaciji poslovnih sustava koji će se time još dodatno poboljšati.“

(Norman, 2006:22)

3.3.4. Poslovne politike

Poslovne politike važan su sklop čimbenika koji se tijekom projektiranja franšize moraju odrediti, odnosno one su bit projektiranja franšize. To je jedan od ključnih čimbenika uspjeha o kojem će ovisiti uspjeh primjene tog modela, ali i uspjeh svakog primatelja franšize. Kako je navedeno ranije, mnogi davatelji franšiza nisu uspjeli, a jedan od razloga je i neodgovarajuće politike poslovanja.

Politike poslovanja mogu se izraziti raznim pravilima koja je potrebno ugraditi u priručnike i franšizni ugovor. Neke od tih pravila su:

- ***vlasništvu franšiznih jedinica*** – pod time se razmatra treba li dopustiti pasivno vlasništvo ili ne. Pasivno vlasništvo odnosi se na to mora li primatelj biti uključen u svakodnevne operacije ili može samo uložiti u franšizu kao dobru investiciju. Pasivno je vlasništvo često u franšiznom modelu. Razlog može biti da primatelj želi biti vlasnik više jedinica iste franšize pa se u tome slučaju smatra pozitivnim i poželjnim ili jednostavno primatelj smatra da je franšiza samo dobra investicija. Istraživanja pokazuju da 24% franšiza traži direktno vlasništvo nad jedinicom, drugi dopuštaju pasivno vlasništvo. (Shane, 2005). Ipak, statistike pokazuju da je za preživljavanje franšizne mreže korisnije ne dopustiti pasivno vlasništvo zato što se zapravo umanjuju najvažnije prednosti franšiznoga poslovnog modela: stimulacija – koja vlasnika motivira da uloži velik trud i zalaganje, da osigura što veći prihod i održi što niže troškove kako bi ostvario i što veći profit. Kada vlasnik ne upravlja jedinicom, nego zaposli menadžera, opet se uspostavlja isti odnos kao pri širenju vlastitim jedinicama i gubi se upravo ta prednost. Pasivni vlasnici doživljavaju franšizu samo kao investiciju, a ne vlastiti poslovni pothvat te nisu motivirani za dodatni napor u smjeru uspjeha. Budući da je pasivno vlasništvo problematično, a vlasništvo višestrukih jedinica poželjno, pojavljuje se sukob interesa i neki davatelji to rješavaju hibridnim formulama u kojima dopuštaju pasivno vlasništvo, ali traže da zaposleni menadžeri postanu vlasnici određenog postotka poslovanja (Shane, 2005).

- **sadržaju franšiznog ugovora** – kojim se uspostavljaju pravila koja će osigurati kontrolu nad ponašanjem primatelja franšize i cijele mreže. U tu svrhu treba osmisliti mehanizme kontrole primatelja koji su sadržani u franšiznom ugovoru, kao što su trajanje ugovora, odgovornosti i prava, osiguranje plaćanja obaveza primatelja prema davatelju, kontrolu dobavljača ekskluzivnom nabavom robe i sl. Ugovorom je važno osigurati i povrat svih znakova, priručnika i ostalih detalja koji se odnose na *know-how* i brend u slučaju raskida ugovora. Često se pridržavanje točaka ugovora osigurava i penalima, kako bi postojalo neko oruđe koje se može upotrijebiti prije raskida ugovora kako bi se primatelja navelo da se striktnije pridržava zadanog sustava. Važan je dio ugovora i osiguranje izlazne strategije ako suživot nije moguć.

Još jedno od oruđa kontrole primatelja je i spomenuta kontrola dobavljača. Ugovorom mora biti regulirano pitanje dobavljača – specificirati gdje, kod koga i koja kvaliteta proizvoda se nabavlja. Pravno gledajući, ograničavanje slobodne nabave robe kosi se sa zakonom o pravilima tržišnog natjecanja te se ugovorom ne bi trebala direktno zabraniti slobodna nabavka robe, ali to je zakonska regulativa koja se često krši, i to ne samo u franšiznom poslovanju. Neki davatelji to rješavaju listama dobavljača od kojih se može nabavljati roba te ugovorom specificiraju kvalitetu proizvoda koji se nabavlja. Ugovorom mora doći do obveze da primatelj neće prodavati druge proizvode osim onih koje zada davatelj, niti slične ili paralelne, niti išta što konkuriira i izlazi iz okvira poslovanja kakvo nudi davatelj. To potkopava brend i uniformiranost poslovanja. Ugovorom je često određeno pravo prvokupa od strane davatelja ako primatelj odluči izaći iz franšiznog odnosa. Osim samog prava prvokupa, dobro je da u ugovoru bude naznačena i okvirna vrijednost kupljene / prodane franšize, kako bi se izbjegla nadmetanja oko cijene natrag preuzete franšize.

- **osiguranju naplate obaveza** – ulazna franšizna pristojba, tantijeme i doprinos za marketing važni su čimbenici dobre politike upravljanja franšiznim jedinicama. To je u zreloj fazi franšiziranja stalan izvor primanja za davatelja. U ranoj fazi franšiznog poslovanja davatelju je važna ulazna franšizna pristojba, dok je povećanjem broja jedinca njihov glavni prihod od tantijema. S obzirom na to da se postotak, koji se izdvaja za tantijeme i marketing, određuje na osnovu bruto prihoda, primatelji franšize često nastoje prikriti svoje prihode kako bi imali manje obaveze. Iz tog je razloga važno naći dobar sustav koji će onemogućiti i smanjiti lažiranje, kao što su centralizirani sustavi blagajne ili posebni software, a od posebne su važnosti i stalne, kvalitetne i redovite kontrole.

- ***primjerenoj promocijskoj politici*** – riječ je o zajedničkom ulaganju u promotivnu politiku, što je jedno od važnijih prednosti franšiznog načina poslovanja. Odnosi se na dva važna aspekta: na promociju na nacionalnoj i lokalnoj razini. Kako bi franšizni lanac bio uspješan, potrebna je jaka promocija koja će pomoći brendu da postane općepoznat i na taj način osigura krajnje klijente i obećani profit primatelju, a sve to pod uvjetom da se pravilno postave pravila igre. Shane (2005) navodi da 72% svih davatelja franšize primjenjuje nacionalni budžet za zajedničku promociju. Ipak, brojevi variraju u odnosu na djelatnost u kojoj se franšiza nalazi jer o djelatnosti ovisi koliki je obujam promocije. Zajedničko promocija na nacionalnoj ili internacionalnoj razini vrlo je važan čimbenik za osnaživanje brenda i uspješno poslovanje svakog primatelja. Zajednički fond za promociju znatno smanjuje troškove poslovanja svake karike u lancu jer su to promotivne kampanje koje si svaki pojedinačan član mreže ne bi mogao priuštiti i samim time vjerojatno niti ne bi ulagao u promociju u toj mjeri, što povlači i posljedice kao što je smanjeni obujam poslovanja. Za davatelja franšize važno je i tu postaviti dobru politiku i provesti je kroz franšizni ugovor. Česti je slučaj da mladi koncepti rijetko koriste zajednički budžet za promociju od početka franšiziranja, već ga uvode tek u zrelijoj fazi. U početku franšiziranja nije toliko važna nacionalna promocija jer je koncept relativno mlad i poznat samo lokalno te se upravo zato u prvi plan stavlja zajednička promocija na lokalnoj razini, što predstavlja i jedan od aduta za privlačenje investitora / primatelja. Lakše je pridobiti primatelje da investiraju u promociju na lokalnoj, poznatoj razini, nego na nacionalnoj, koja im djeluje imaginarno jer ne povezuju svoje benefite s tom promocijom. Promocija na nacionalnoj razini daje izravnu korist davatelju franšize, dok primatelju daje više indirektnu kroz bolju prepoznatljivost brenda. To vrijedi posebno za veća tržišta. Za manja tržišta, poput Hrvatske, veća je direktna korist nacionalne promocije za svakog primatelja franšize, no oni ipak više vole ulagati lokalno. U ranoj fazi franšiznog sustava lokalna se promocija često svodi na kooperaciju između davatelja i primatelja, a Shane (2005) navodi da je tako strukturirana otprilike 1/3 novih i manjih franšiznih sustava.

Osim navedenih, postoji i cijela serija pravila / odluka koje se u ovoj fazi moraju donijeti s ciljem uvođenja uspješne politike širenja. Tu spada i trenutak životnog ciklusa poslovanja kada bi se trebalo krenuti u franšizno poslovanje, koliko široku mrežu planirati, koliko lokacija dati u franšize i koje su to lokacije te odakle geografski krenuti:

- ***Odluka o broju i vrsti lokacija*** zapravo se odnosi na to koliko lokacija imati u vlasništvu, a koliko ih franšizirati, što je vrlo važan čimbenik uspješne politike

širenja. Statistike pokazuju da davatelji imaju prosječno 16% lokacija u vlasništvu, a 84% daju u franšize (Shane, 2005). Obično se u ranoj fazi franšiziranja smanjuje broj vlastitih lokacija jer se intenzivno gradi franšizna mreža, no tada su one vrlo važne radi kredibiliteta. U ovome ranom periodu rasta davatelj zapravo iskorištava sve prednosti franšiznog poslovanja i maksimalno razvija svoju mrežu, tj. financira rast kroz prodaju franšize. Najbolje lokacije davatelj često zadržava za sebe, dok one malo slabije franšizira. Vlastite jedinice u toj ranoj fazi služe kao laboratorij za razvijanje novih operacija ili usluga i poboljšanja već postojećih te služe za trening i obuku novih primatelja. Kako franšizni sustav ulazi u zreliju fazu, davatelji često povećavaju udio vlastitih jedinica u lancu. Razlog tomu je maksimizacija profita zahvaljujući sinergiji franšiznog lanca koji je izgradio i snazi brenda u čijoj izgradnji su sudjelovali svi njegovi primatelji franšize. S obzirom na zrelost sustava i bolji pristup financijskim resursima, davateljima nije teško otkupiti najbolje lokacije.

- ***Odluka o geografskom planu širenja*** vrlo je važna. Iako se čini logičnim i preporučljivo je da se krene od lokalne do nacionalne razine pa preko regionalne do internacionalne prisutnosti, u Hrvatskoj je često prisutno neplansko / slučajno širenje, čak i kod vrlo poznatih brendova. Pod tim se misli da se prodaje franšiza onim primateljima koji pokažu interes, bez obzira na to slijedi li neki plan širenja ili ne. Internacionalno pak širenje otvara i čitavu seriju problema koje treba imati na umu, a to su: kada krenuti u izvoz, koja je konkurencija na novom tržištu i koje su promjene koje sustav mora napraviti da bi bio konkurentan. Za inozemna tržišta je znatno bolja strategija prodaja master-franšize, upravo radi lokalnog master-primatelja, koji poznaje tržište te se na taj način vrši lakša kontrola poslovanja primatelja i smanjuju troškovi širenja mreže (Shane, 2005).
- ***Odluka o teritorijalnom širenju*** odnosi se na izbor najučinkovitije strategije širenja. Da li upotrijebiti višestruke jedinice, master-ugovor ili neke izvedenice ili se širiti direktno pojedinačno? Isto tako, koliki teritorij dodijeliti pojedinim primateljima? Za učinkovitost teritorijalne strategije treba donijeti kvalitetnu odluku kada, gdje i koju od tih strategija upotrijebiti. Master-franšizing je odličan partnerski odnos za nova i nepoznata tržišta koja davatelj ne poznaje. Matična kuća ustupa pravo razvoja franšizne mreže na određenom teritoriju master-primatelju franšize, koji na zadanom području djeluje kao davatelj podfranšize. Master-primatelj preuzima na sebe troškove regrutiranja, selekcioniranja i trening, kao i podršku sustavu te odgovornost za izvršavanje svih ugovornih obaveza primatelja pod franšize. Svaki

pojedinačni primatelj sklapa ugovor s master-primateljem, koji u određenom odnosu dijeli s matičnom kućom franšiznu pristojbu i tantijeme. Master-primatelj poznaje svoje tržište i vrlo je vrijedan partner koji može smanjiti troškove adaptacije sustava i implementacije na novo tržište. Ipak, mora se napomenuti da, kada se govori o master-franšiznim ugovorima, da je riječ obično o dva ugovora: međunarodnom ugovoru između davatelja franšize (matične kuće) i master-primatelja (okvirni ili master-franšizni ugovor) i o nacionalnom franšiznom ugovoru između master-primatelja i svakoga od primatelja franšize (podfranšizni ugovor). Tu obično nema izravnog odnosa između matične kuće i primatelja podfranšize, što je ujedno i nedostatak ovog načina širenja. Iako master-franšizni ugovor daje mnoge prednosti davatelju franšize, jedan od nedostataka ovog načina poslovanja je i što je ulaganje u master-franšizu puno veće nego u direktnu franšizu i relativno je teško pronaći zainteresiranog partnera koji ima dovoljno financijskih resursa. (Franchise Opportunities, 2015)

- ***Odluka o visini investicije u franšizu*** – Franšizno poslovanje najbolje rezultira u djelatnostima u kojima prodajne jedinice nisu vrlo velike i skupe, niti previše riskantne za ulaganje. Djelatnosti koje zahtijevaju velike prodajne prostore s puno zaposlenih i velikim obujmom prodaje zahtijevaju velika ulaganja i visok rizik u sferama koje nisu pod kontrolom primatelja. Takva poslovanja imaju ograničen broj potencijalnih primatelja s obzirom na velika ulaganja koja su potrebna, a samim time i visinu rizika koji ih prati. Franšizno poslovanje je bolje u djelatnostima koje prati manji rizik, u sferama koje se nalaze izvan kontrole primatelja i djelatnostima koje nisu osjetljive na promjene općih uvjeta na tržištu. To sve treba imati na umu kod određivanja ulaganja budućih primatelja, odnosno kod određivanja ulazne franšizne pristojbe, tantijema i ulaganja u zajednički marketing.

3.3.5. Razvoj sustava podrške primatelju

Važna dimenzija u projektiranju franšize je i sustav podrške koji će davatelj uspostaviti za svoje primatelje franšize, a na čemu počiva uspjeh primatelja i poslovanje franšizne mreže. Podrška se svodi uglavnom na niz usluga koje davatelj mora ugraditi u sustav kako bi osigurao dobar i konstantan prijenos znanja na primatelja i obrnuto. S obzirom na to da je jedna od prednosti franšiznog poslovanja i to što istraživanje i razvoj ostaju u rukama davatelja, veliku ulogu igra upravo taj konstantni prijenos i dijeljenje znanja.

Kvalitetna podrška primateljima može se podijeliti u četiri kategorije: edukacija, savjetovanje, podrška prije otvaranja, podrška u financiranju i dr. Jedan od razloga zašto se primatelji odlučuju na franšizu je i obuka i trening, kao sastavni dio franšizne ponude. To je način prijenosa *know-how*, iskustva i znanja s davatelja, koji je razvio sustav, na primatelja, koji u toj djelatnosti uglavnom nema nikakva iskustava i znanja. Često je upravo pomanjkanje znanja razlog što se investitori teško odlučuju na ulazak u određenu djelatnost pa je obuka i trening koji se nudi kroz franšizni poslovni model ključni čimbenik za odluku o ulaganju.

Obuka se može podijeliti na onu u fazi prije početka poslovanja i onu tijekom poslovanja. Mudrost dobrih odluka oko ovog dijela politike poslovanja sastoji se u dobrom doziranju količine, dužine, forme i točnog vremena za akciju, a važan čimbenik pri dobroj odluci je djelatnost u kojoj franšiza nastaje i njezini troškovi. Osim količine i dužine trajanja, koji su osnovni parametri za dobru obuku, često je važna i lokacija – je li to u matičnoj kući ili na novoj lokaciji koja se uhodava, ili čak oboje. Puno je učinkovitije kada se obuka odvija u jedinici koja već posluje jer se taj praktičan dio lakše, bolje i brže usvaja, a najbolje bi bilo da se odvija i na franšiznoj, novoj lokaciji, nakon što je primatelj imao prva iskustva u radu, kako bi odmah sve naučeno mogao povezati sa svojim dotadašnjim iskustvima u poslovanju.

Čest je i trening prije svakog unošenja promjena u sustav ili novog proizvoda / usluge ili procedura. Tako se osigurava da primatelji lakše prihvate i primjene promjene jer, kako je već rečeno, oni su zasebni poslovni subjekti i često ih je teško natjerati da prihvate i unesu promjene u poslovanje.

Sustav konstantnog savjetovanja tijekom poslovanja sastoji se od evaluacije poslovanja, centralizirane usluge davatelja te komunikacije. Evaluacija, kao što je već rečeno, sastoji se od stručnjaka na terenu, koji će uz trening koji vrše, zapravo i nadgledati operacije i ponašanje primatelja. Vrlo je važno da se primatelji drže zadanog sustava. Evaluacija daje znakove ranog upozorenja davatelju, kako bi mogao vratiti primatelja na „pravi put“. Ona, kao i trening, ima svoje troškove, koji mogu biti i dosta visoki pa se često ne koriste kod novih i malih franšiznih sustava.

Centralizirane usluge davatelja često su benefit za primatelja, ali i obrnuto. To se prije svega odnosi na centralizirano procesuiranje podataka, nabavku robe, inventuru i sl. Uz jak brend i obuku, to je često najveća dodana vrijednost koju primatelj percipira. Koncentrirane u rukama davatelja centralizirane usluge smanjuju troškove i daju veću mogućnost kontrole poslovanja primatelja. To je tim važnije, što je franšizna mreža veća.

Razvoj kvalitetne politike za komunikaciju, koja će biti podrška primateljima, vrlo je važna za praćenje sustava. Dobra komunikacija može se odvijati telefonom, internetom, regionalnim i

nacionalnim sastancima i dr. Svaki od načina ima svoje prednosti. Telefonski su razgovori zaslužni za rješavanje problema dok stručnjaci na terenu nisu prisutni; sastanci pak pomažu da se razmijene ideje među primateljima, a *newsletteri* pomažu da se podijele informacije između članova mreže. U svakom slučaju, otvorena i prijateljska komunikacija je važna za uspjeh cijele franšizne mreže (Shane, 2005).

Podrška prije otvorenja svodi se na niz savjetodavnih usluga koje može ili ne mora pružati davatelj franšize. Jedna od čestih je i podrška pri izboru nekretnine i uglavnom se radi o pomoći pri izboru dobre lokacije, što je važno jer tako davatelj pomaže da se otvore dobre lokacije i u osnovi predstavlja dio prijenosa iskustva i znanja na primatelja. Davatelj najbolje poznaje svoj posao i najbolje će odrediti uspješnu lokaciju. To ne mora biti slučaj na lokalnim tržištima, gdje primatelji imaju prednost i bolji osjećaj za lokaciju jer ga ipak bolje poznaju. Neki su razvijeni franšizni sustavi zapravo i vlasnici nekretnina pa je daju u najam primateljima i na taj način maksimiziraju svoje prihode, a primatelja jače obavezuju na pridržavanje sustava, kao što je to slučaj kod McDonald's-a (EFF, 2012).

Pomoć pri financiranju vrlo je važna podrška koju davatelj može ponuditi primatelju. Pomoć pri financiranju podrazumijeva direktnu i indirektnu pomoć. Indirektna je pomoć ona koju davatelj može osigurati kada primatelj traži financijska sredstva od treće strane, npr. kod banaka. To može značiti pomoć pri pisanju poslovnog plana ili zadovoljavanja nekih uvjeta koje nameće banka. Direktna pomoć odnosi se na financijska sredstva ili uvjete plaćanja, koja davatelji osiguravaju primateljima (Shane, 2005). Kakvu god podršku sustava davatelj izabere, uspjeh se svodi na sljedeće:

„Da biste bili uspješni, morate ponuditi dovoljno prave podrške da privučete primatelje bez da ponudite previše i da time privučete krivi tip primatelja.“ (Shane, 2005:105)

3.3.6. Strategija regrutiranja, selekcije kandidata i rukovođenja sustavom

U strategiji regrutiranja i selekciji kandidata prije svega se govori o primateljima franšize koji će nadalje dostavljati proizvod ili uslugu krajnjim kupcima, upotrebljavajući davateljev poslovni model. Regrutiranje je važno i sastoji se zapravo od dvije stvari: razumijevanja zašto ljudi kupuju franšize i razvoja profesionalnog odjela prodaje za franšize koje će znati kako generirati kandidate i prodati im davateljevu franšizu.

Dva su razloga zašto ljudi kupuju franšize – da dođu do potvrđenog i razrađenog sustava poslovanja i da generiraju profit iz tog poslovanja. To je osnova koju treba osigurati da

davatelj sustav može ostvariti te dvije koristi za primatelje, što se osigurava dobrim projektiranjem same franšize i potvrdom u pilot-centru. Ovdje treba imati na umu da je konkurencija vrlo široka i da su to svi poslovni koncepti dostupni na tržištu gdje potencijalni primatelji biraju između raznih ponuda iz raznih sektora poslovanja, ne bazirajući se prije svega na proizvodu i usluzi koja se nudi, već na poslovanju općenito. To je razlog zašto je vrlo važno da se primateljima nudi vrijedan operativni sustav koji se realizira kroz čimbenike navedene u poglavlju Franšizibilnost poslovanja (kredibilitet, originalnost, replikativnost, adaptabilnost, sistematizacija, dostupnost, profitabilnost i dr.) kroz potvrđenu pilot-operaciju u vlasništvu davatelja franšize te kroz kvalitetno projektiranje franšize (prepoznati brend, zaštićeno intelektualno vlasništvo, ugovor, obuku, priručnike, potporu u poslovanju i sl.).

Možda na prvi pogled ovo ne izgleda teško, no o tome ovisi uspjeh lanca. Već je napomenuto kod definiranja franšiznog načina poslovanja da je vrlo važan odnos među partnerima. Stoga su kriteriji za regrutiranje i kvalitetna selekcija kandidata važni temelji daljnjeg poslovanja. Dobra selekcija kandidata za primatelje franšize uvjet je za dobro funkcioniranje cijele mreže i za uspjeh tog poslovanja. Pod uspjehom poslovanja smatra se uspjeh davatelja i primatelja franšize s obzirom na to da su oni odvojeni pravni subjekti. Cilj je „win-win“ partnerski odnos pa biranje prave osobe s kojom će se to i izgraditi važna je predispozicija uspjeha.

Najvažniji selekcijski kriteriji su: a) iskustvo u istome sektoru poslovanja, b) iskustvo u poduzetništvu, c) financijske mogućnosti, i d) psihološki atributi.

- a) Što se tiče prijašnjih iskustava, oko 70% primatelja franšize kupuju franšize iz sektora u kojem nemaju iskustava, ali ipak mnogi davatelji franšize radije biraju kandidate s iskustvom u istom sektoru poslovanja. Pogotovo, ako je riječ o specifičnim poslovnim nišama kao što su npr. usluge popravka automobila, kućanskih aparata ili vodovodnih cijevi i sl. Iskustvo u istom sektoru poslovanja vrlo je važno kad je franšizni lanac još u začetku jer upravo takvi primatelji imaju vještine koje su potrebne cijelom lancu da bi bio uspješan. Istraživanja pokazuju da je davateljima franšize iskustvo u sektoru važnije od formalnog obrazovanja kandidata (Shane, 2005).
- b) Ipak kada govirimo o prethodnom poduzetničkom iskustvu kod nekih je davatelja franšize ono obrnuto proporcionalno s njihovom šansom da budu izabrani za primatelja franšize. Istraživanja pokazuju da oni s poduzetničkim iskustvom imaju 6,5% manje šanse da budu izabrani od onih koji ga nemaju (Williams, 1998) iz jednostavnog razloga što je već iskusne poduzetnike teže obučiti poslovanju nego one koji nemaju to iskustvo

iz čega se može zaključiti da dio davatelja franšize zazire od poduzetnih primatelja kako isti ne bi bili pre poduzetni već slijedili uhodani sustav.

- c) Financijske mogućnosti budućih primatelja vrlo su važan čimbenik jer potkapitalizirani primatelj franšize teže će uspjeti u tom pothvatu. Neki davatelji franšize traže ulaganje vlastita novca a ne kredita ili potpora, vjerujući da je tako i veća motivacija primatelja da taj posao uspije (Erceg, 2012). Neki davatelji postavljaju veliki ulaznu franšiznu pristojbu, pokušavajući na taj način već u startu selektirati one kandidate koji si to mogu priuštiti, a istraživanja pokazuju da je performansa potkapitaliziranih kandidata slabija od onih koji imaju dostatna financijska sredstva na raspolaganju (Shane, 2005).
- d) Psihološki su atributi kandidata vrlo važni tako da razni davatelji imaju i razne pristupe, od osobnih intervjua do psihološkog profiliranja. Važna je komunikativnost, zrelost, timski duh, uslužnost i sl. (Shane, 2005).

Osim ponude vrijednog i potvrđenog sustava poslovanja, kako je već napomenuto, važno je i upravljanje primateljima i prodajom franšize. Prodajno osoblje zapravo treba imati dostupne informacije o proizvodu koji prodaju (franšiza) i kvalitetne uvjete rada te dobar sustav nagrađivanja kako bi bili motivirani dobro plasirati franšizu. Način rukovođenja primateljima mora se predvidjeti već pri projektiranju franšiznoga poslovnog modela. Za to treba osigurati djelatnike koji će se prodajom franšiza baviti konstantno, svakodnevno i kao glavnim zanimanjem. Davatelji u projektiranje franšize ulažu velika sredstva pa je vrlo važno da se netko sukcesivno i usredotočeno bavi daljnjim rukovođenjem. Prodaja je franšize zapravo kao uvođenje paralelnog poslovanja u već postojeće, za to treba osigurati prostor, vrijeme i kadrove jer stvaranjem franšize poduzeće zapravo stvara novi „proizvod“ koji će plasirati na tržište, i to na novo tržište na kojem nemaju iskustvo poslovanja. Gerber (2005) je to objasnio:

Franšiza poslovnog formata temelji se na uvjerenju da pravi proizvod poduzeća jest samo poduzeće. To što je R. Kroc shvatio u McDonald's bilo je da hamburger nije njegov proizvod, McDonald's je bio njegov proizvod...u tom trenutku je R. Kroc na svoje poduzeće počeo gledati kao na proizvod, a na primatelja franšize kao na svojeg prvog, zadnjeg i najvažnijeg kupca jer primatelja franšize nisu zanimali hamburgeri, njega je zanimalo poduzeće..., u tom kontekstu: ...R. Kroc se nije natjecao samo s drugim poduzećima koja su pripremala hamburgere on se natjecao sa svakom poslovnom prilikom na tržištu. (Gerber, 2005:71)

Što to točno znači? Ako se poduzeće bavilo hamburgerima, a konkurenti su mu bile sve pečenjare na tom teritoriju, uvođenjem franšize takvog poslovanja vlasniku poslovanja

konkurencija nisu više hamburgeri ili pečenjare, već svi poslovni koncepti, iz svih sektora poslovanja, koji se nude za taj teritorij uzevši u obzir da primatelja franšize, kao kupca tog novog proizvoda zanima takvo poduzeće/ poslovni koncept, što neminovno mora utjecati na fokus poslovanja budućeg davatelja franšize.

3.4. Utjecaj socio-kulturoloških čimbenika na zastupljenost franšize kao strategije rasta u Hrvatskoj

Kulturne i društvene norme važan su čimbenik u oblikovanju poduzetničkog, pa tako i franšiznog ekosustava. U periodu od 2014. do 2016. Hrvatska je u tome segmentu vrlo loše pozicionirana, što znači da društvene vrijednosti ne podržavaju poduzetničko djelovanje što ima i utjecaj na franšizni sektor poslovanja. Društveni je status poduzetnika u GEM istraživanju ocijenjen kao nizak, a tako i medijska pažnja na poduzetništvo. Kada govorimo o socio-kulturološkim čimbenicima, koji imaju utjecaj na zastupljenost franšize kao strategije rasta u Hrvatskoj, govorimo o franšiznom ekosustavu unutar poduzetničkoga, o franšiznim događanjima u zemlji, o sporom i neučinkovitom pravnom sustavu, kao o jednoj od prepreka razvoju franšiznog sektora, slaboj medijskoj pažnji, o ugledu franšiznog sektora poslovanja, ali i o tome koliko hrvatski poduzetnici prepoznaju vlastiti intelektualni kapital, o čemu je već bilo riječi. Kada se govori o intelektualnom kapitalu i *know-how*, činjenica je da je upravo intelektualni kapital i u sklopu njega intelektualno vlasništvo problem hrvatskih poduzetnika. Jedna smo od najgorih zemalja po prepoznavanju intelektualnog kapitala i *know-how* u svojim poduzećima. Hrvatski poduzetnici uglavnom ne vide važnost u tome, osim onih mlađih i školovanih generacija (Vukmir, 2017). No situacija nije bolja ni u pravosuđu. Sudci, kao ni većina odvjetnika ne razumiju dovoljno ovu problematiku s obzirom na njezinu specifičnost. I ovdje se dolazi do zaključka da je znanje glavni resurs koji nedostaje. Poduzetnici ne znaju zašto bi zaštitili svoje intelektualno vlasništvo i ne znaju da zaštitom intelektualnog vlasništva zapravo štite vrijednost uloženu u marketing za izgradnju brenda (Matijević, 2017).

Govoreći o franšiznom ekosustavu svakako se mora krenuti od toga da se ono počelo značajnije pratiti od 2002. godine djelovanjem Hrvatske udruge za franšizno poslovanje i Centra za franšize, Centra za poduzetništvo Osijek. Prvi se put 2003. godine organizira i međunarodni sajam franšiza FIP⁴⁸ u Zagrebu, u organizaciji Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, Centra za franšize Pro maturo i Hrvatske udruge menadžera Croma s partnerima. Kao popratna priredba sajma u HGK-u, održano je i prvo međunarodno savjetovanje FIP-a na kojem su

⁴⁸ Franšiza i partnerstvo

sudjelovali priznati međunarodni stručnjaci za ovo područje. Od tada je održano sedam međunarodnih franšiznih sajмова od kojih zadnji (FEC) 2017. godine u Opatiji, u organizaciji HGK Rijeka i partnera, a osim toga, održano je i devet međunarodnih franšiznih Forumā.⁴⁹

Iako je FIP 2003 bio pionirski događaj za poduzetništvo u Hrvatskoj i iako je održan u vrijeme kad je malo tko razumio tematiku franšiznog poslovanja, ipak je dao znatan doprinos prepoznatljivosti ovog načina poslovanja u Hrvatskoj. Na prvome sajmu 2003. godine sudjelovalo je 35 izlagača iz šest zemalja: Francuske, Švicarske, Italije, Ujedinjenog Kraljevstva, SAD-a i Hrvatske uz podršku Veleposlanstva Italije i Sjedinjenih Američkih Država. Sajam je prema svome karakteru bio širokog spektra s obzirom na to da su bile prezentirane franšize od ugostiteljstva preko mode, ljepote, dostavne službe, kao i jedna talijanska franšiza taksi-službe. Najviše je bilo tvrtki iz Italije, njih trinaest. Katalog sajma tiskan je kao specijalno izdanje Privrednog Vjesnika i sadržavao je tekstove franšizne tematike, kao i popis svih izlagača. Tema prvog savjetovanja FIP-a, koje je održano paralelno sa sajmom, ali u HGK-u, bila je *Franchising, moćno oruđe uspjeha*. Predavači su bili iz Italije, Velike Britanije, Njemačke, Mađarske i Hrvatske i govorili su o pravnim pitanjima, franšiznom ugovoru, zaštiti intelektualnog vlasništva, kao i stvaranju brenda. Sva predavanja, kao i ona drugog izdanja FIP-a, sadržana su u Zborniku radova FIP 2003. – 2004.

Dakle, već od samog početka promocije i popularizacije franšiznog poslovanja u Hrvatskoj naglašavale su se velike mogućnosti za širenje domaćih uspješnih poslovnih koncepata i mogućnost koju stvaranje franšiza nudi za internacionalizaciju poslovanja. Ipak, malo se dosad postiglo. Svi projekti FIP-a imali su jak odjek u javnosti. Ukupna evaluacija tiskanoga medijskog prostora u Hrvatskoj 2003. bila je 328 851,17 kn (Briefing, 2003) , u što nije bio uključen strani medijski prostor (časopis *AZ Franchising* Italija, članak na portalu www.infofranchising.it i dr.) kao ni prostor na radiju i televiziji (ukupno 30 minuta na TV-u i oko 20 minuta radijskog prostora). Sljedeće izdanje FIP-a, 2004., bilo je višestruko bolje popraćeno u medijima s ukupnom PR evaluacijom domaćega tiskanoga medijskog prostora od 1 726 732,00 kn (Meridian 2005). Za sljedeća izdanja FIP-a nije rađena evaluacija medijskog prostora, ali su događaji bili vrlo uspješni i okupljali su oko 25 do 30 izlagača iz nekoliko zemalja te u vrijeme organizacije i trajanja uvijek dobivali značajnu medijsku pokrivenost. (FIP 2014).

⁴⁹ Od 2007. priredba mijenja ime iz „savjetovanje“ u „forum“.

Sve je to doprinijelo da se u organizaciji Centra za franšize Osijek od 2004. godine kontinuirano organiziraju i radionice „Franšiza od A do Ž“. Do danas godine organizirano ih je više od 40, a na Ekonomskom fakultetu u Osijeku pokreće se 2004. godine i kolegij Franšizno poslovanje. Veleučilište Vern u Zagrebu je 2012. krenulo tim stopama i ponudilo Franšizno poslovanje kao izborni kolegij na 3. godini studija. Tek 2017. godine slijedi ih grupa Zrinski koja je u svom portfelju cjeloživotnog učenja kreirala certificirani program osposobljavanja za menadžera u franšiznim sustavima koji je verificirala Agencija za odgoj i obrazovanje. (Suvremena trgovina 2017)

Prateći pionirski put hrvatskog franšizinga, dolazi se do rezultata da je pojam „franšiza“ sve poznatiji javnosti i hrvatskim poduzetnicima iako još nije široko prihvaćen način poslovanja. Sve je veći broj poduzeća u Hrvatskoj koja konstantno proširuju svoj portfelj novim franšiznim markama, uglavnom u sektoru mode: Tekstil promet, Iris, Sportina i dr. Neke franšizne marke zadnjih su godina nestale s hrvatskog tržišta: Xnation, Plana Promet, Rubelj Grill, Extyn, Stonefly, Yves Rocher, Costa Caffee, Subway, Byblos, Southern Fried Chicken, Daily Fresh, Marks & Spencer dr. (FIP 2017), a neke svjetske poznate su pristutne ili su tek stigle: KFC, McDonald's, Burger King, Coincasa, Oviessse, LG Laundry Lounge, Berlitz, Linea Snella i dr. Neke nove su u fazi pregovora za ulazak na tržište kao što su: Cukrček, Ekosen, Lino's Coffee, Tcollege, Neils Cube, Juice Box i dr. (FranAdria 2016). Povećan je broj i hrvatskih velikih kompanija koje su zainteresirane za ovaj način širenja poslovanja te su krenule u franšiziranje: INA, Agrokori / Velpro partner, Hrvatska pošta, Vipnet i dr., a neke su u fazi projektiranja franšize ili su to već učinile kao što su: Narodne novine, Amadeus, Cammeo taxi, Croata, Body Creator, Fat Cat, Solana Nin, Baš burek, Galileo, Mlinar, Surf'n'Fries, San Francisco Caffee House, časopis Place2go, Dogma nekretnine, DiCaprio, Torte i to, Fish4Wish i dr. (FIP 2017) Iako podaci pokazuju relativno dobru zastupljenost franšiza u hrvatskom gospodarstvu u odnosu na ostale zemlje Istočne Europe, zapravo ima vrlo malo podataka o točnom broju prisutnih franšiza jer ni jedna institucija do sada nije obavila stručno ispitivanje tržišta te je većina podataka samoprocijenjena, kao što je to uostalom slučaj i u većini zemalja svijeta (Merin 2015).

S obzirom na sve veću zainteresiranost institucija za franšizno poslovanje, kao što je HGK, Hamag Bicro i dr., postoje planovi za razvoj ovog sektora poslovanja. U studenome 2015. na inicijativu i lobiranje Hrvatske udruge za franšizno poslovanje osnovana je Zajednica franšiznog poslovanja pri Hrvatskoj gospodarskoj komori u Zagrebu koja okuplja i davatelje i primatelje franšize te aktivno radi na promociji ovog sektora poslovanja. Zajednica je osnovana

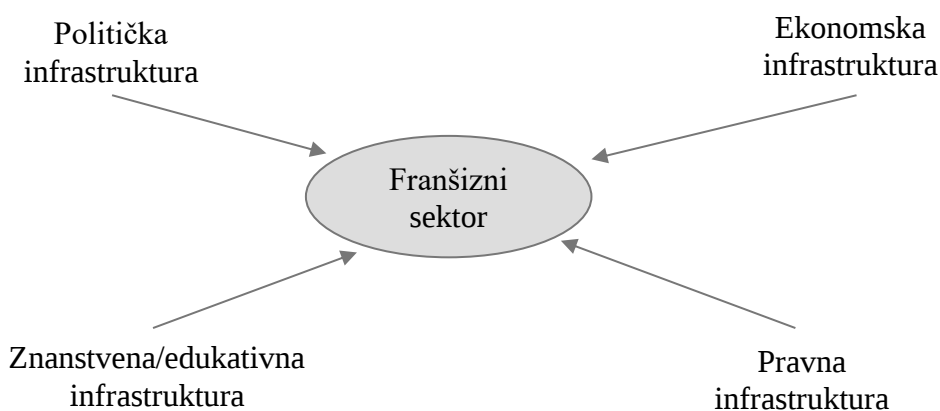
s velikim planovima kako pomoći domaćim poduzetnicima u edukaciji i stvaranju lokalnih franšiznih brendova. Planirano je stvaranje inkubatora za domaće franšize, osnivanje Registra u kojem bi registriranje bilo obavezno, ali besplatno kako bi se dobio uvid u prisutan broj franšiza na tržištu, organiziranje radionica za davatelje i primatelje franšize, izdavanje franšiznih publikacija, a kao neizostavno, i nastavak organizacije međunarodnog, godišnjeg sajma franšiza (HGK 2015).

3.4.1. Pravna podrška franšiznom sektoru poslovanja

Franšizno poslovanje proširilo se globalno i nije privilegija razvijenih zemalja iako u uređenim i razvijenim zemljama bilježi najveći razvoj. Ipak, primjetan je sve veći razvoj i u ostalim zemljama. Kako su pokazala istraživanja, odgovarajuća pravna zaštita davatelja i primatelja je *conditio sine qua non* razvoja franšiznog poslovanja kako bi se osigurala platforma suradnje i *win-win* odnos davatelja i primatelja.

Kako je vidljivo na prikazu 18, osim pravnih, ključni čimbenici za definiranje i kvalitetan razvoj franšiznog sektora su politički, znanstveni i ekonomski. Iako su svi navedeni čimbenici važni, ipak pravna infrastruktura daje potreban prostor franšiznom sektoru, pozornicu za kvalitetan razvoj, kako bi maksimalno doprinijelo zapošljavanju, sigurnijem poduzetništvu i prosperitetu nacionalne ekonomije (Zeidman, 2006). No pravni sustav u Hrvatskoj izaziva nepovjerenje i neučinkovit je ili, kako kažu Domac i Bejaković (2002:365) „*Otežano ili presporo ostvarivanje prava redovitim putem često navodi gospodarske subjekte na pronalaženje drugih alternativnih načina ostvarivanja prava*“, što sigurno nije pozitivno okruženje za razvoj franšiznog poslovanja čiji temelj je alijansa davatelja franšize s drugim poduzetnicima.

Prikaz 18. Ključni čimbenici za definiranje i kvalitetan razvoj franšiznog sektora



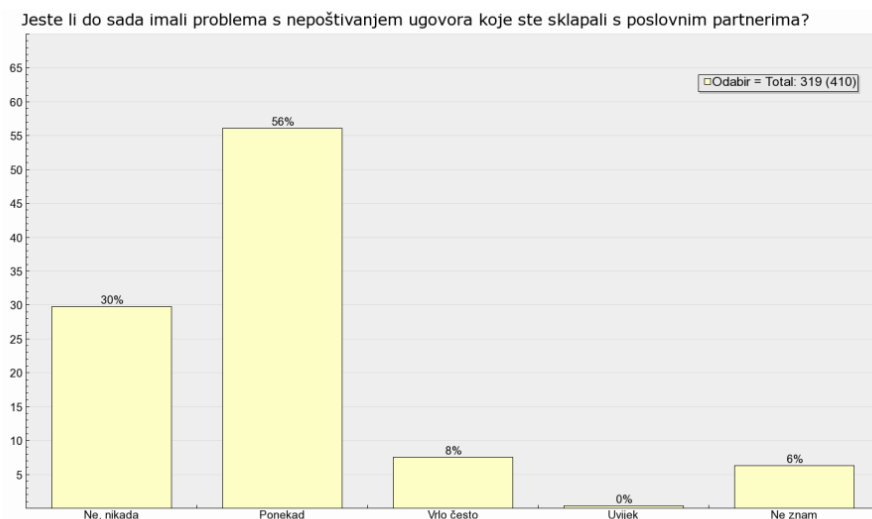
Izvor: Kukec, Lj. (2009). *Izazovi primjene franšiza kao modela širenja poslovanja u Hrvatskoj*, magistarski rad. Sveučilište J. J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 127.

Kad se tomu dodaju i podatci istraživanja koje je 2009. napravila agencija Proago na 410 poslovnih ispitanika (prikaz 19), 319 ih je odgovorilo na pitanje jesu li imali dosad problema s nepoštivanjem ugovora sklopljenih s poslovnim partnerima od kojih je čak 64% ispitanika odgovorilo je da su imali problema s nepoštivanjem ugovora (Kukec, 2009).

Antočić (2017) također tvrdi kako spor i neučinkovit pravni sustav stvara nesigurnost domaćim poduzetnicima, potencijalnim davateljima franšize koji se ne želi izložiti riziku otkrivanja poslovnih tajni primateljima franšize jer se ne mogu primjereno zaštititi.

Sve to pokazuje koliko je spor i neučinkovit pravni sustav kao i problem zaštite intelektualnog vlasništva zapravo barijera razvoju franšiznog načina poslovanja u Hrvatskoj kako što je i u domaćim ranijim istraživanjima verificirano (Alpeza, Perić i dr., 2012).

Prikaz 19. Istraživanje agencije Proago iz 2009.



Izvor: Kukec, Lj. (2009). *Izazovi primjene franšiza kao modela širenja poslovanja u Hrvatskoj*, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, poslijediplomski studij poduzetništva.

3.4.2. Reputacija / ugled franšiznog sektora u Hrvatskoj

Osim neznanja, koje je u šturoj literaturi na hrvatskom jeziku determinirano kao jedna od važnijih prepreka razvoju ovog sektora poslovanja, za razvoj može biti važna i njegova reputacija u globalu. Gledajući događanja unatrag zadnjih petnaest godina, ovaj sektor poslovanja u Hrvatskoj vrlo je dinamičan u smislu ulaska i izlaska poduzeća iz franšiziranja, što može imati velik utjecaj na reputaciju.

Tanta (2005), komunikacijski konzultant, tvrdi da korporativni ugled i dobar ugled robne marke, odnosno njegov imidž, daju konkurentsku prednost poduzeću. No ugled se ne može

jednostavno izmjeriti jer predstavlja neopipljivu vrijednost poduzeća ili, kako to Vučković kaže:

“... ugled je kategorija koja je kudikamo manje egzaktna od klasičnih pokazatelja uspjeha kao što su prihodi i dobit, te bi se moglo tvrditi da je vrijednost koja je, kao i ljepota, u oku promatrača” (Poslovni.hr, 2017)

Ugled brenda, koji se stvara u očima kupaca, proizlazi iz kombinacije percepcija, očekivanja i vrijednosti. I korporativni je ugled sazdan od skupa manje ili više svjesnih i / ili nesvjesnih stavova, očekivanja i vrijednosti koje stvaramo o određenom poduzeću. Povlačeći paralelu s time, tako je i ugled franšiznog sektora poslovanja zapravo kombinacija percepcija, očekivanja i vrijednosti koje taj sektor poslovanja ima kod interesnih skupina u nekoj zemlji, ili globalno, te je ključni element u sposobnosti organizacije / sektora poslovanja da se postavi unutar svog okružja. Logično je zaključiti da se ugled franšiznog sektora poslovanja stvara zbrojem ugleda franšiznih brendova koji u njemu posluju.

Izgradnja je ugleda dugotrajan proces i stalan posao jer ga je teško izgraditi, ali i teško održati, no kako tvrdi Benoliel (2006) postoje 3 faze stvaranja ugleda kod poduzeća koja franšiziraju: 1. faza stvaranja, 2. faza erozije i 3. faza kolapsa. Kompanije koje tek počinju franšizirati drže do ugleda jer je to važan način da privuku potencijalne primatelje franšize, da u kasnijem životnom ciklusu poduzetničkog pothvata one ne ovise više o svakom novom primatelju jer imaju stabilno poslovanje i smatraju da će lako zamijeniti nekoliko nezadovoljnih primatelja franšize vlastitim jedinicama ili novim primateljima te onda i manje drže do ugleda (Benoliel, 2006).

Postoji nekoliko instrumenata za mjerenje ugleda. Jedan od njih je i *America's most admired companies* Fortune magazina (2017), dok je drugi *Reputation Quotient Ratings*, The Harris Poll-a (2015). Nikola Oršanić, dopredsjednik Hrvatske udruge za franšizno poslovanje (FIP 2014), komentirao je da u oba istraživanja među prvih 50 kompanija oko polovice su one koje franšiziraju, što može voditi pretpostavci o visokom ugledu toga sektora poslovanja u svijetu.

U Hrvatskoj je dosta teško pratiti reputaciju franšiznog sektora jer je to još uvijek, osim u periodu nekih važnijih franšiznih događanja (sajmovi, konferencije, forumi, radionice), slabo zastupljena tema u medijima. U tablici 24 navedene su zastupljenosti riječi: franšizno poslovanje i franšize na četiri najpoznatija portala: Poslovni.hr, Večernji.hr, Privredni vjesnik i Tportal u periodu od 2014. do 2017. Ukupna zastupljenost franšiznog sektora bila je u 466 članaka u periodu od tri i pol godine. Ono što je dobro jest da je uglavnom u tim člancima franšizno poslovanje, odnosno franšiza o kojoj se pisalo, bila uglavnom pozitivno prezentirana.

Tablica 24. Zastupljenost pojmova: „franšizno poslovanje“ i „franšiza“ na tri portala u RH

Portal	Franšizno poslovanje	Franšiza
Poslovni.hr	33	146
Večernji.hr	12	114
Tportal.hr	16	195
Privredni vjesnik	8	11
Ukupno	69	466

Izvor: Rad autorice prema: www.poslovni.hr, www.vecernji.hr, www.tportal.hr, www.privredni.hr.

Istraživanje na Google tražilici, kako prikazuje tablica 25, pokazalo je nekoliko zanimljivih podataka za potražnju riječi „franšiza“ i „franšizno poslovanje“ u Hrvatskoj. Primjerice, riječ "franšiza" u prosjeku se mjesečno pretražuje od 1000 do 10 000 puta, dok je u svijetu ta brojka u prosjeku mjesečno od 100 000 do 1 milijun puta. Zanimljivo je da je termin „franšizno poslovanje“ slabo tražen u odnosu na termin „franšiza“, što govori o činjenici slabog poznavanja franšiznog poslovanja na hrvatskom tržištu, dok se termin franšiza povezuje s određenim brendovima, ali ne nužno i kao način poslovanja.

Tablica 25. Rezultati potražnje termina „franšiza“ i „franšizno poslovanje“ u Hrvatskoj

Search terms	Avg. monthly searches ?	Competition ?	Suggested bid ?	Ad impr. share ?	Add to plan
franšiza	1K – 10K	Medium	HRK2.29	–	»
franšizno poslovanje	10 – 100	Low	–	–	»

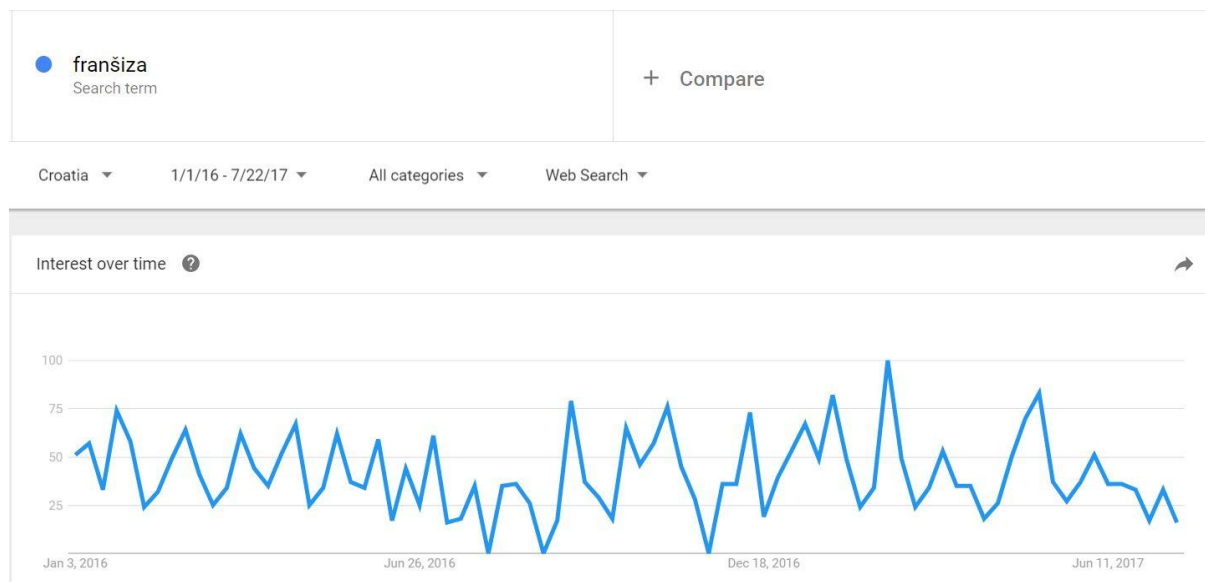
Search terms	Avg. monthly searches ?	Competition ?	Suggested bid ?	Ad impr. share ?	Add to plan
franchise	100K – 1M	Medium	HRK8.22	–	»
franchising	100K – 1M	Medium	HRK3.60	–	»
franchise business	10K – 100K	High	HRK7.21	–	»

Izvor: Rad autorice, 22. 7. 2017.

U ovom je kontekstu zanimljiv i trend kretanja pretraga na Googleu za riječ "franšiza" u Hrvatskoj u razdoblju od 1. 1. 2016. do 22. 7. 2017. U prikazu 20 može se primijetiti da je 2016. tijekom ljeta broj pretraga za franšize pao, dok je ponovno počeo rasti u jesen / zimu i gdje također 2017. u ljetnim mjesecima doživljava pad. Ipak, zanimanje je veće u jesen i ranu zimu

nego početkom godine, kada blago opada do ljetnih mjeseci, mada je u Hrvatskoj svibanj i početak lipnja termin održavanja međunarodnog sajma franšiza FEC u Opatiji, kada je zapravo interes medija povećan, pa bi se moglo očekivati da bi interes javnosti trebao biti povećan.

Prikaz 20. Sezonalnost praćenja termina „franšiza“ u Hrvatskoj



Izvor: Google tražilica, 22. 7. 2017.

Kada se taj interes pogleda sa stanovišta regija, najviše interesa za franšize ima u Splitsko-dalmatinskoj županiji koju slijedi Grad Zagreb, prikaz 21 (Google, 2017). Interes ostalih regija je zanemariv iako bi se očekivalo da i u slavonskim županijama bude pojačan interes s obzirom na to da u Osijeku trenutno postoji jedini Centar za franšize u Hrvatskoj, no iz te i okolnih županija nema primjetnijeg interesa za ovaj termin.

Prikaz 21. Interes za termin „franšiza“ po regijama u Hrvatskoj



Izvor: Google tražilica, 30. 7. 2017.

Ipak, podaci iz Centra za franšize u Osijeku govore kako postoji relativno velik interes za franšizno poslovanje u Hrvatskoj. S obzirom na to da se u taj centar javljaju pojedinci i

poduzeća iz cijele zemlje te su te pretrage sadržane u ukupnom broju pretraga iz svih županija, a ne neminovno iz Osječko-baranjske.

U tablici 26 prikazan je ukupan broj upita koji je zaprimio Centar za franšize Osijek u vezi franšiznog poslovanja od 2013 do 2017 godine razvrstan po spolu te interesu: a) za projektiranje franšize što bi značilo da su se javljali poduzetnici ili b) za kupnju franšize što pretpostavlja da su to osobe zainteresirane za takav ulazak u poduzetnički pothvat. Istraživanje pokazuje kako je puno veći interes za kupnju franšize nego za razvoj iste. Ono što zabrinjava je da se interes s godinama smanjuje što rezultira smanjenim brojem upita. Tako se interes u periodu od 5 godina smanjio za 78%. Projektiranje franšize zastupljeno je s udjelom od samo 3% što pokazuje vrlo mali interes poduzetnika za razvoj ovog načina rasta. U više od 70% slučajeva interes za franšizno poslovanje je od strane muškaraca iako su rezultati ovog istraživanja pokazali podjednak interes oba spola za franšizno poslovanje.

Tablica 26. Broj upita za franšizno poslovanje u Centru za franšize Osijek

Godina	Ukupan broj upita	Muškarci	Žene	Projektiranje franšize	Kupnja franšize
2017	57	43 (75%)	14 (25%)	3 (5,3%)	54
2016	103	71 (69%)	32 (31%)	3 (3%)	100
2015	140	98 (70%)	42 (30%)	7 (5%)	133
2014	205	144 (70%)	61 (30%)	2 (1%)	203
2013	260	188 (72%)	72 (28%)	3 (1,2%)	257

Izvor: Vlastiti rad autorice na osnovu podataka dobivenih iz razgovora s Aleksandrom Ercegom, Centar za franšize, Osijek

Podaci o zastupljenosti franšiznog sektora poslovanja u medijima i na internetu u Hrvatskoj sagledani su iz perspektive iz koje se mediji i internet mogu smatrati temeljem stvaranja reputacije za franšizni sektor u Hrvatskoj budući da je mali broj franšiznih koncepata na tržištu koji bi tomu znatnije doprinijeli svojim prisustvom i interakcijom s potrošačima.

Kada se tomu doda broj svjetskih i hrvatskih franšiza, koje su poslovale u Hrvatskoj u proteklih petnaest godina, a u međuvremenu su se povukle iz Hrvatske ili prestale franšizirati, tada situacija po ugled franšiznog sektora poslovanja u Hrvatskoj izgleda vrlo ozbiljno. U tablici 27 navedene su neke od tih franšiza.

Tablica 27. Franšizni brendovi koji su prekinuli franšiziranje ili su otišli iz Hrvatske.

Hrvatske franšize	Strane franšize
Plana Promet	Piazza del Sole
Dimbek	Rita
Morning Glory	Subway
Rubelj Grill	Refan
Xnation	Mediastore Italia
Skandal.hr	4yTV
Kraš	BergHOFF
Srdela Snack	Nicole
A Servis	Metro (publikacija)
Makro Mikro	News (publikacija)
Active Move Fitness	Merkur
Brodomerkur	High care
Diona	Figurella
Elektromaterijal	Decopierre
E Rejuvenation	Crestcom
Magma	Caribu'
Moving Board	Erbario Toscano
Nomen est omen	Extyn
Phoenix Lifestyle	Iana
100% Liquid Health	Escobar
American Hot Dog	3pommes
Mexico Sun	Yves Rocher
Karbon	Monari
Chickies	Mirabilis
Migra	Dr. Vinyl
More	Costa Caffee
Presoflex	Southern Fried Chicken
Body & Mind Studio Pilates	Marks & Spenser
Croata	Sephora
Bike Express	Schiesser
	Chem-Dry
	Ice'n'go
	Magic well
	Mothercare
	Leonidas
	Mercator
	Ticket.com
	Dama service
	Hooters
	Vapiano
	Signorama

Izvor: Rad autorice.

U ovom popisu ne ulazi se u razlog povlačenja franšiza iz franšiznog sektora poslovanja u Hrvatskoj, već samo o činjenici da ti franšizni brendovi više ne posluju u Hrvatskoj ili nisu jedno duže vrijeme poslovali.

Popis u tablici 27 govori, a što u Hrvatskoj može jače ugroziti reputaciju ovog sektora poslovanja, da su i neki vrlo poznati svjetski franšizni brendovi kao Subway, Costa Caffee, Marks & Spencer, Sephora, Schiesser, Crestcom i drugi, koji godinama uspješno franšiziraju u svijetu i imaju velik broj franšiznih lokacija, iz nekog razloga odlučili otići iz Hrvatske. Iskustvo sa Subway-om, koji je prije nekoliko godina preko noći, zatvorio svojih 7 restorana i nestao, pokazalo je da je zatvaranje bilo privremeno i da su se ulaskom Hrvatske u EU promijenili uvjeti te od 2016. ponovno otvaraju svoje franšize (Hanula, 2017). Koliko je prije činjenica da Hrvatska nije bila član EU, bila barijera za franšizno poslovanje, sada je to čimbenik koji sigurno ide na ruku lokalnom franšiznom sektoru, a što je moglo biti odlučujući čimbenik u ranijem razdoblju za prestanak franšiziranja.

S obzirom na to da je Hrvatska vrlo malo tržište, veliki franšizni lanci često dolaze preko master-primatelja franšize iz okolnih zemalja, kao što je Srbija (Costa Caffee), Slovenija (Burger King), Rumunjska (KFC), Grčka (Marks & Spencer) i dr., što također treba uzeti u obzir u razmatranju reputacije lokalnoga franšiznog sektora (Benčić, 2014). S jedne strane to pokazuje slab kapacitet lokalnih poduzeća za preuzimanje jačih svjetskih brendova zbog pomanjkanja resursa koje megakorporacije tog kalibra traže, nezainteresiranost lokalnih poduzeća proizašlu iz nepoznavanja ovog sektora poslovanja. Tome treba dodati i da master primatelji iz drugih zemalja nisu izravno involvirani u posao u Hrvatskoj već preko posrednika te lakše odlaze iz Hrvatske, ako rezultati poslovanja, interni i eksterni faktori, nisu ono što su očekivali bez obzira na reputaciju koja bi mogla time biti narušena.

Ako se uzme u obzir da je u Hrvatskoj udio domaćih franšiza samo 12%, što označava dvadesetak franšiza, u tablici 27 vidimo da je puno veći udio hrvatskih poduzeća koja su pokušala franšizirati i odustala. Prema istraživanju Hrvatske udruge za franšizno poslovanje (2017), riječ je o najmanje 30 brendova, što je puno više od onih koji danas zastupaju ovaj sektor u Hrvatskoj. Prema mišljenju Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, razlog tomu sigurno leži i u činjenici da poduzetnici nemaju dovoljno znanja o franšiznom načinu poslovanja te ga olako shvaćaju, misleći da je dovoljno skinuti franšizni ugovor s interneta i da je franšiza spremna za prodaju. Takvo neznanje i kvazifranšize za sobom povlače gotovo sigurno propadanje primatelja, a kasnije i davatelja takve franšize. Možda razlog leži i u činjenici što je malen broj konzultanata koji mogu dati savjete o projektiranju franšiznoga poslovnog modela, ali sigurno i cijena konzultantskog posla utječe na činjenicu da se neka

poduzeća odlučuju na kopiranje dokumentacije s interneta. Franšizni ugovor sam sebi nije svrha. Iza ili, bolje rečeno, ispred njega stoji posao sistematizacije poslovanja, postavljanja politika poslovanja i poslovnih procesa, pravna problematika, pisanje priručnika, kreiranje edukacije i sl., a taj posao iziskuje vrijeme i novac kako bi franšiza bila uzajamni uspjeh (Oršanić, 2017).

Navedeni podatci ne idu u korist dobre reputacije franšiznog sektora u Hrvatskoj. Hrvatska je u prošlih dvadeset i pet godina prošla veliku tranziciju tijekom koje su ljudi navikli na veliku dinamiku ulaska i izlaska poduzeća s tržišta. Kada se tome doda i činjenica da mediji slabo prate franšizni sektor, a istraživanje potražnje termina franšiza na internetu je ograničeno uglavnom na Grad Zagreb i jednu županiju, može se zaključiti da slaba pažnja medija, i slab interes za ovu temu, sigurno ne idu u korist promocije i popularizacije ovoga sektora poslovanja. S druge strane činjenica da mediji ne donose do poduzetnika i kupaca vijesti o odlasku poznatih i manje poznatih brendova iz Hrvatske, niti eventualno neke loše komentare vezano uz tu pojavu može se zaključiti da to ne bi trebalo imati većeg utjecaja na ugled ovog sektora poslovanja.

Što se tiče hrvatskih franšiznih brendova, situacija je nešto drukčija s obzirom na već navedeni problem određenog broja poduzeća koja se upuste u prodaju franšize bez sistematiziranog poslovanja, pilot-jedinice i stručnog ugovora. Takve kvazifranšize, kad prestanu postojati, s obzirom na to da nisu niti imale izgrađenu franšizu i jaki brend nisu imale niti reputaciju, a time ni šteta nanесena franšiznom sektoru ne bi trebala biti značajna.

3.5. Prepreke rastu franšiznog sektora u svijetu vs. Hrvatska

Prepreke razvoju franšiznog sektora poslovanja, iako mogu biti vrlo specifične za tržište na koje se odnose, ipak možemo kategorizirati i generalizirati jer su često identične za zemlje u kojima se franšizno poslovanje tek razvija. Tako možemo pratiti prepreke u makro- ili mikro-okruženju. Makro-okruženje povezano je s općenitom poduzetničkom aktivnošću i preprekama koje su karakteristične za određenu zemlju. Na sektorskoj razini Alon (2004) navodi da su to:

- a) pomanjkanje menadžerskog i poduzetničkog talenta davatelja franšize
- b) nedostatak kapitala za širenje
- c) rizik od političke nestabilnosti
- d) nedovoljno razvijena infrastruktura.

Alon također navode da su prepreke manje u zemljama u kojima je franšizni poslovni model općepoznat i prihvaćen te u kojima već posluju veliki strani lanci pa postoji i mreža potpornih institucija za podršku franšiznom sektoru. Fulop (2000) navodi da snaga franšiznog sektora ovisi o stupnju ekonomske aktivnosti, stopi internacionalizacije franšiznog sektora te broju „velikih igrača“ koji zapravo na neki način približavaju franšizno poslovanje tome tržištu, što je vrlo srodno Alonovim zaključcima.

Istraživanje mogućnosti i prepreka razvoju franšiznog načina poslovanja seže i ranije iako se zaključci ne razlikuju značajnije od novijih istraživanja. Tako Sanghavi (1998) navodi da je u istočnoeuropskim zemljama domaći franšizing limitiran na različite kvazifranšize i da ima marginalnu ulogu unatoč činjenici da domaći igrači bolje poznaju tržište i da se bolje nose s lokalnim makroekonomskim turbulencijama, ali ta se poduzeća teško nose s internacionalnom konkurencijom, kako u zemlji tako i izvan nje. Sanghavi navodi da je jedan od razloga za to pomanjkanje temeljnog znanja o franšiznom načinu poslovanja, ali i pomanjkanje ljudskih resursa s primjerenim upravljačkim vještinama za razvoj franšiznog poslovanja.

Činjenica je da se istraživanja, koja su rađena na razvijenim franšiznim tržištima, vrlo teško mogu primijeniti na ona koja su tek u povoju jer je teško generalizirati podatke zbog razlika koje su prisutne na svakom tržištu, regiji ili stupnju razvoja franšiznog sektora. Stoga kad se govori o barijerama na određenim tržištima, treba uzeti u obzir i ekonomski razvoj i socio-kulturološku situaciju na svakome od tih tržišta, kao i ulogu vlade i institucija u stvaranju pozitivne klime za razvoj franšiznog sektora. (Alharbi, 2014)

Ipak, kad se sintetiziraju podaci dobiveni iz literature, prepreke razvoju franšiznog poslovanja mogu se podijeliti na tri osnovne kategorije primjenjive na svako tržište u razvoju: tržišne prepreke, sektorske i one interne / organizacijske, a sve to opet na dvije osnovne podgrupe: prepreke koje su zajedničke i lokalnim i stranim franšizama u nekoj zemlji i one koje su karakteristične za strane franšize dok ulaze na neko tržište, kako je prikazano u tablici 28.

Tablica 28. Osnovna kategorizacija prepreka razvoju franšiznog sektora

	Zajedničke	Prepreke za ulazak stranih franšiza
Tržišne prepreke	- Ne postojanje/funkcioniranje potpornih institucija (Alon i Welsh 2002) - Stopa internacionalizacije lokalnih franšiza; Značaj franšiznih udruga (Fulop 2000) - Nedostatna potpora vlade i institucija; Spor i neučinkovit pravni sustav; Lokalni mentalitet poduzetnika; Manjak stručnjaka na tržištu; Pomanjkanje znanja o franšiznog poslovanju (Alon i dr 2010) - Političke barijere i promjene; Sociološko ekonomske barijere (inflacija, slaba moneta, slaba kupovna moć, komplicirana regulativa- (sanitarna, poslovna, standardi) - (Hoffman i dr. 2004)	- Rizik od političke nestabilnosti; Nedovoljno razvijena infrastruktura (Alon i Welsh 2002) - Stupanj ekonomske aktivnosti na tržištu; Pomaci prema uslužnom sektoru; Stopa ulaska velikih franšiznih igrača na tržište (Fulop 2000) - Nekompatibilna poslovna praksa; Podcijenjeni troškovi za uvoz proizvoda; Carinske prepreke; Slaba potražnja; Niža kupovna snaga potrošača (Sanghavi 1998) - Slaba privlačnost malog Hrvatskog tržišta stranim davateljima (Alon 2010)
Sektorske prepreke	- Slaba baza primatelja franšize; Mali broj primatelja višestrukih jedinica (Fulop 2000) - Manjak primatelja franšiza (Diaz-Bernardo 2009); Nedovoljno informacija o franšiznom modelu (sajmovi, knjige, časopisi); Nepostojanje profesionalnog ponašanja između davatelja i primatelja u RH (Alpeza i dr. 2012) - Nedostatak razumijevanja za filozofiju franšiznog poslovnog modela, turbulentna okolina (tranzicija, recesija) - Nedostatak pravnih stručnjaka za franšiznu problematiku (Pavlin 2008) - Slab interes velikih za Hrvatsko tržište (Alon 2010)	- Ne postojanje novih alternativni izvora financiranja (Fulop 2000, Alharbi 2014) - Teška kontrola kvalitete; Loša pravosudna praksa u zemlji (Diaz-Bernardo 2009) - Nepostojeća pravna regulativa; Slaba edukacija pravnika i bankara (Alpeza i dr. 2012, Alharbi 2014, Alon 2010) - Poslovno nepovjerenje (Alon 2010)
Interne prepreke	- Nedostatak menadžerskog i poduzetničkog talenta davatelja franšize; Nedostatak financijskih resursa (Alon i Welsh 2002, Alon i dr. 2008, Alpeza i dr. 2012) - Komplicirani sustav poslovanja; Veliki troškovi pokretanja novog poslovanja; Slab brend; Nedostatak resursa (financijskih ljudskih i iskustvenih); Neriješena pravna pitanja (Caffey 2009, Alon 2008, Alpeza i dr 2012, Pavlin 2008) - Slaba inovacijska klima i loše praćenje razvoja tehnologije (Diggelmann 2012)	

Izvor: Rad autorice.

Alharbi (2014) je tematski podijelio barijere na one koje se odnose na: pomanjkanje pravne podrške, financijske podrške, institucionalne i marketinške podrške, pomanjkanje razvojnih stručnjaka i edukacijskih usluga. Jedan bi se dio prepreka mogao ublažiti specifičnim franšiznim zakonima koji bi tada utjecali i na bolju klimu za razvoj franšiznog sektora poslovanja, kao i na stvaranje financijskih proizvoda važnih za njegov razvoj, no druga problematika, kao što je stvaranje franšiznih stručnjaka i edukacijskih programa, ili marketinških alata (sajmovi, časopisi, knjige) zahtijeva posebne projekte.

Hoffman i dr. (2004) također su dali svoj doprinos tematskoj podjeli barijera na: političke (odnose se na ekonomsku stabilnost, nagle promjene u pravnoj i političkoj strukturi i sl.), socio-ekonomske barijere (inflacija, niska primanja, slaba valuta) i tehnološke (razne regulacije koje ne idu u korist razvoju franšiznog sektora, kao što su različiti standardi, sanitarna regulativa i sl.).

Kada se govori o istraživanju prepreka za razvoj franšiznoga poslovnog sektora u Hrvatskoj, iako općenito postoji manjak specifične franšizne literature i istraživanja tog sektora poslovanja, u tom malome obujmu postoje značajna istraživanja koja obrađuju upravo ovu temu. Alon, Alpeza i dr. (2010) definirali su najvažnije vanjske prepreke razvoju franšiznog sektora u Hrvatskoj koje se mogu svrstati većim dijelom u socio-ekonomske, kao što su: nedovoljna pravna zaštita davatelja i primatelja u sferi franšiznog poslovanja, spor i neučinkovit pravni sustav, nepovjerenje koje vlada na tržištu, kao posljedica i nizak interes stranih davatelja franšiza za ulazak na hrvatsko tržište te niska razina edukacije o prilikama i koristima koje može donijeti franšizni način poslovanja.

U Sloveniji, koja je u istoj situaciji kao i Hrvatska, slično je istraživanje provedeno još 2008. godine (Pavlin), gdje su kao najznačajnije prepreke definirane: povećana konkurencija na tržištu, pomanjkanje razumijevanja (znanja) za franšiznu filozofiju, turbulentna sredina (tranzicija, recesija), pomanjkanje financijskih resursa, kao i pravnika specijaliziranih za franšizing.

Alpeza, Perić i dr. (2012) u sferi nedovoljne pravne zaštite spominju, kad je riječ o Hrvatskoj, i problem zaštite intelektualnog vlasništva, nedovoljno znanje o franšiznom poslovnome modelu općenito zbog pomanjkanja literature i specijaliziranih sajмова franšize u Hrvatskoj, no dodaju i pomanjkanje profesionalnog odnosa između primatelja i davatelja franšize.

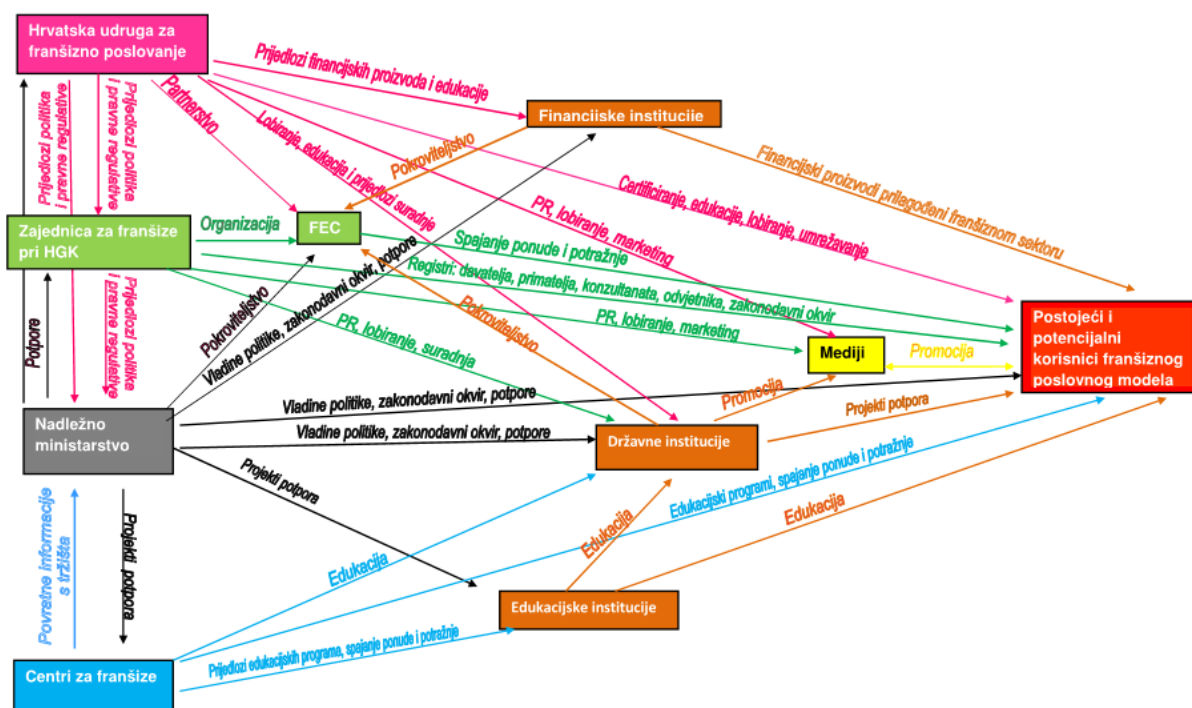
Može se zaključiti da su opće prepreke u Hrvatskoj: nedovoljno znanje o franšiznom načinu poslovanja, nedovoljan broj pravnika i eksperata za ovaj način poslovanja, pomanjkanje financijskih resursa i znanja o franšiznom načinu poslovanja kod banaka, a zaključak je vrlo sličan takvim istraživanjima i u drugim zemljama, gdje je franšizni način poslovanja tek u začetku. Situaciju u tome smislu najbolje pokazuje longitudinalno kvalitativno istraživanje koje je u prvoj fazi u Hrvatskoj napravljeno 2006. godine pa nastavljeno 2014. Rezultati su podijeljeni na dvije grupe: specifično franšizne prepreke i općenite prepreke za razvoj poduzetništva u Hrvatskoj. Rezultati su pokazali da su prepreke franšiznom načinu poslovanja

u Hrvatskoj, pronađene 2006. godine, i dalje prisutne: pomanjkanje franšizne regulative, pomanjkanje bankovnih programa za financiranje franšiznog poslovanja, pomanjkanje eksperata i savjetodavnih tijela za ovakav način poslovanja i pomanjkanje znanja o franšiznom načinu poslovanja. Istraživanje je također pokazalo da postoji velik udio općih barijera koje se odnose na sve poduzetničke pothvate u Hrvatskoj, pa time i na one franšizne koje su pronašla i ostala međunarodna istraživanja poduzetničkog okruženja u Hrvatskoj, kao što je istraživanje Svjetske banke – *Doing business* ili GEM istraživanje (Alpeza, Erceg i dr., 2015).

Na osnovu navedenih istraživanja prepreka i preporuka za njihovo uklanjanje u Hrvatskoj, Erceg (2012) je izradio model za povećanje upotrebe franšiznoga poslovanja koji kao okosnicu ima jaču ulogu Hrvatske udruge za franšizno poslovanje i Centra za franšizu, da u suradnji s resornim ministarstvom stvore projekte za financijske proizvode, stvaranje franšiznog registra, edukacije na svim razinama, potpore, lobiranje i sl. koji bi u konačnici imali za rezultat povećanje upotrebe franšiznoga poslovnog modela u Hrvatskoj. Budući da je model rađen 2012., u njega još nije uključena Hrvatska gospodarska komora sa Zajednicom za franšizno poslovanje koja je na inicijativu Hrvatske udruge za franšizno poslovanje osnovana 2015. godine, a što čini veliki pomak prema jačoj promociji franšiznog sektora u Hrvatskoj, ali je i važna instanca za lobiranje za čvršću zaštitu ovog sektora poslovanja. Prema tome prilagođen model hrvatskog franšiznog ekosustava nalazi se na prikazu 22 i tu je, osim navedene Zajednice, uključen i međunarodni sajam franšiza FEC, u organizaciji Hrvatske gospodarske komore, koji se od 2015 - 2018 održavao svake godine u Opatiji, kao mjesto spajanja ponude i potražnje i edukacije o franšiznom načinu poslovanja.

Model uključuje Hrvatsku udugu za franšizno poslovanje, Centre za franšizu i nadležno ministarstvo koji su okosnica programa i projekata za edukaciju, zaštitu i financiranje franšiznog sektora, ali i financijske, državne i edukacijske institucije u suradnji s kojima može doći do jačega zamaha razvoja franšiznog sektora u Hrvatskoj. U novi su model uključeni i mediji kao važna spojnica za promociju i popularizaciju ovog načina poslovanja te stvaranja javnog mijenja. U model bi se trebao u buduću uključiti i postojeći franšizni sektor koji je jednako važan čimbenik u izgradnji domaćih franšiza.

Prikaz 22. Model franšiznog ekosustava u Hrvatskoj



Izvor: nadopunjeno prema Erceg, A. (2012). *Franšizni poslovni model i njegov utjecaj na strategije rasta poduzetnika*, doktorska disertacija. Ekonomski fakultet, Osijek

Govoreći iz prakse, može se reći da su se hrvatski poduzetnici, koji su se kao davatelji franšize, unatoč svim preprekama, upustili u rad s franšiznim poslovnim modelom, uglavnom susreli s nedovoljnom i neprimjerenom pravnom zaštitom kao velikom preprekom rasta tog sektora i vlastitih franšiznih mreža. Svi oni imaju isto iskustvo u Hrvatskoj, a to je da su primatelji nakon nekoga kraćeg vremena promijenili ime i nastavili raditi s njihovim *know-how*, nakon čega slijedi neizvjesna i dugotrajna pravna bitka oko intelektualnog kapitala tijekom koje neodgovorni primatelji franšize grade svoj poduzetnički pothvat, a neki čak i nude franšizu pod svojim imenom s tuđim *know-how*, konkurirajući tako prvobitnom davatelju franšize. U razvijenim franšiznim ekonomijama postoji mehanizam da se takvim primateljima franšize zabrani poslovanje tijekom sudskog procesa. Nažalost, dok se u Hrvatskoj ne stvori takav mehanizam, postojat će velika prepreka razvoju franšiznog poslovanja jer davatelji, zbog neprimjerene pravne zaštite zapravo educiraju i odgajaju vlastitu konkurenciju⁵⁰

⁵⁰ Razgovor s hrvatskim franšizerima na Međunarodnom sajmu franšiza FEC, Opatija 2015.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POTENCIJALA HRVATSKIH MALIH PODUZEĆA ZA ŠIRENJE PUTEM STVARANJA FRANŠIZNE MREŽE

Kako je navedeno u teorijskom dijelu rada franšizno poslovanje u razvijenim zemljama svijeta smatra se generatorom zapošljavanja i diseminacije novih poduzetničkih pothvata. Ono s jedne strane pruža mogućnost lakšeg financiranja i brže geografske disperzije za postojeće poduzetnike, a ujedno smanjuje rizik poslovanja u razdoblju pokretanja poslovnog pothvata. U tome leži važnost empirijskog istraživanja potencijala hrvatskih malih poduzeća za širenje putem franšize.

4.1. Ciljevi istraživanja, razvoj istraživačkog pitanja i hipoteze

Zbog važnosti franšiznog sektora za lokalno gospodarstvo i malog broja domaćih franšiza na tržištu, cilj je ovog istraživanja ispitati franšizibilnost hrvatskih malih poduzeća, kako bi se dobio uvid u njihov potencijal za stvaranje franšize, razinu znanja poduzetnika o franšiznom poslovanju i utjecaj socio-kulturoloških čimbenika na upotrebu franšiznoga poslovnog modela. Socio-kulturološki čimbenici u ovome radu, povezani s razvojem domaćih franšiza su: neprepoznavanje vlastita *know-how* i / ili intelektualnog kapitala kod hrvatskih poduzetnika, nepovjerenje u pravni sustav, loša reputacija franšiznog sektora, što se pretpostavlja da predstavlja prepreke za razvoj domaćega franšiznog sektora. Dok su neke teme kao što su: neznanje o franšiznom načinu poslovanja i nepovjerenje u pravni sustav već istraživane u Hrvatskoj, originalan doprinos ovog rada sastoji se u novim uvidima u prepreke za razvoj ovog sektora poslovanja. One su pretpostavljene u malome potencijalu domaćih poduzetnika za stvaranje franšize koji se manifestira slabom franšizibilnošću domaćih poslovnih koncepata, neprepoznavanju nematerijalne imovine od strane poduzetnika (*know-how* i intelektualni kapital) te lošom reputacijom franšiznog sektora u Hrvatskoj.

Specifični ciljevi istraživanja odnose se na dobivanje odgovora na pitanja:

- postoji li među malim poduzećima u Hrvatskoj potencijal franšizibilnosti
- koje su prepreke za razvoj franšiznog sektora poslovanja prisutne u Hrvatskoj
- postoji li svjesnost među vlasnicima malih poduzeća u Hrvatskoj o vlastitom poslovnom *know-how* i intelektualnom kapitalu
- postoji li među vlasnicima malih poduzeća u Hrvatskoj odgovarajuće znanje o franšiznom načinu poslovanja

- kakav je ugled franšiznog sektora u Hrvatskoj
- koji čimbenici su kritični za razvoj lokalnih franšiza
- kakve su preporuke za povećanje ponude lokalnih franšiza koje bi uspješni poduzetnici mogli projektirati te na taj način svoje poslovanje širiti nacionalno i internacionalno
- kakve su preporuke za daljnja znanstvena istraživanja na ovome polju.

Razvoj istraživačkog pitanja bio je proces sagledavanja obimne strane literature i internetskih izvora te šturih domaćih izvora o franšiznom načinu poslovanja. Veliki doprinos razvoju istraživačkog pitanja kao i cijelom istraživanju je u obavljenim razgovorima s članovima Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, s domaćim poduzetnicima, institucijama i malobrojnim hrvatskim davateljima franšize. Ti razgovori su pokazali da postoji prostor u domaćem istraživanju koji bi se nadopunio saznanjima o tome postoji li potencijal hrvatskih malih poduzeća za davanje franšize i što ih u tome sprečava. Dostupna je literatura pokazala da ova tema i u svijetu nije sagledavana iz te perspektive.

Među domaćom literaturom zastupljena su i istraživanja fokusirana na prepreke za razvoj ovog sektora poslovanja u Hrvatskoj i uglavnom su se odnosila na malen broj domaćih davatelja franšize ili na dionike ovog sustava poslovanja kao što su: banke, konzultanti, pravnici. U dostupnoj literaturi nije pronađeno ni jedno istraživanje fokusirano na vlasnike malih poduzeća, bez obzira na njihovo iskustvo s franšiznim načinom poslovanja.

Istraživanje literature i razgovori u zemlji i inozemstvu s franšiznim stručnjacima, u fazi razvoja istraživačkog pitanja, također je pokazalo da postoje kriteriji prema kojima bi se moglo odrediti postoji li potencijal nekoga poslovnog koncepta za širenje putem franšize, odnosno postoji li njegova franšizibilnost. Iako je to potpuno novi termin u hrvatskom poduzetništvu, u stranoj literaturi spominje se kao zbroj nekih osnovnih parametara za rast poslovanja kroz stvaranje franšizne mreže. To je bio temelj za postavljanje istraživačkog pitanja: „*Kakav je potencijal hrvatskih malih poduzeća za širenje putem franšize?*“

Mala poduzeća odabrana su zbog činjenice da je:

- a) franšizni način širenja poslovanja najdjelotvorniji upravo za poduzeća koja žele geografski proširiti svoje poslovanje uz osiguranje resursa za širenje od budućih kupaca franšize, i
- b) da svako geografsko širenje poslovanja kreće od neke prve poslovnice, što pretpostavlja da su to poduzeća koja tek započinju svoj rast i time su u najvećoj mjeri u kategoriji mikro i malih poduzeća unatoč uvriježenoj pretpostavki da je franšizno poslovanje samo sinonim za američke megakorporacije tipa McDonald's-a.

Tijekom razvoja istraživačkog pitanja za ovu disertaciju došlo se do saznanja da je u svim dosadašnjim istraživanjima u Hrvatskoj, na drugim dionicima, nedostatnost znanja o franšiznom načinu poslovanja, među glavnim preprekama za razvoj ovog sektora poslovanja, te je to bila osnova za jednu od polaznih pretpostavki i u ovome radu.

Dosadašnja hrvatska literatura bavila se i preprekama za razvoj franšiznog sektora na makro- i mikro-razini u Hrvatskoj, no na makro-razini nije obuhvatila reputaciju franšiznog sektora, što bi s obzirom na činjenice da:

- a) su veliki svjetski franšizni lanci u zadnjih petnaestak godina napustili Hrvatsku
- b) postoji negativni trend stvaranja domaćih franšiza manifestiran kroz veći broj domaćih davatelja franšize koji su prestali franšizirati u odnosu na trenutno prisutan broj domaćih franšiza koje posluju na tržištu, a što bi moglo imati utjecaj na ugled ovog sektora poslovanja
- c) je općenito malen broj domaćih franšiza na tržištu te da se o njima malo zna kako zbog malog broja tako i zbog slabe pokrivenosti u medijima, moglo se pretpostaviti da bi i loša reputacija franšiznog sektora u Hrvatskoj mogla biti uzrok malog udjela domaćih franšiza na tržištu te je i ta tema uzeta u obzir, kao dio jedne od hipoteza.

Uočeni su i raskoraci u istraživanjima na mikro-razini te se pošlo od pretpostavke da je možda i neprepoznavanje vlastita *know-how* i / ili intelektualnog kapitala od strane hrvatskih poduzetnika jedna od prepreka za razvoj ovog sektora, što do sada nije bilo uključeno ni u jedno istraživanje.

Uključujući sve te pretpostavke i saznanja kreirane su osnovne i pomoćne hipoteze koje glase:

- *H1 – Franšizni potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj je malen.*
- *H2 – Pomanjkanje znanja o franšiznom poslovanju prepreka je razvoju domaćih franšiza.*
- *H3 – Socio-kulturološki čimbenici utječu na potencijal malih poduzeća za davanje franšize.*
 - *H3.1 – Neprepoznavanje vlastita know-how i / ili intelektualnog kapitala utječe na potencijal malih poduzeća za rast kroz franšizni poslovni model.*
 - *H3.2 – Nepovjerenje u pravni sustav utječe na rast poduzeća kroz franšizni poslovni model.*
 - *H3.3 – Franšizno poslovanje ima lošu reputaciju među hrvatskim poduzetnicima, što je razlog slabog odabira franšize kao strategije rasta.*

Kvalitativni dio istraživanja, uz istraživanje dostupne literature i ostalih izvora za kontekstualni dio disertacije, obogaćen je s devet intervjua, kako bi se dobio dublji uvid u problem sagledan sa strane svih glavnih dionika i tako dobio odgovor na istraživačko pitanje.

Doktorska disertacija pokušat će odgovoriti na pitanje koji je potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj za razvoj franšize te što ih sprječava u odabiru ovog načina širenja poslovanja.

4.2. Znanstvena i društvena opravdanost istraživanja

Znanstvena opravdanost istraživanja vezana je uz važno i nedovoljno istraženo područja za koji je zainteresiran mali broj istraživača iako je problematika vrlo važna za rast i internacionalizaciju hrvatskih malih poduzeća.

Društvena opravdanost istraživanja ogleda se u činjenici da, iako je Hrvatska u zadnjih petnaest godina stvarala poticajni ekosustav za razvoj ovoga lukrativnog sektora poslovanja (određena akademska pokrivenost, međunarodni sajam franšiza s konferencijom, radionice, publikacije, Zajednica za franšizno poslovanje pri HGK-u, Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, bespovratne potpore i sl.), ipak hrvatski poduzetnici još uvijek nisu prepoznali franšizno poslovanje kao mogući model širenja i internacionalizacije svojeg poslovanja. Osim toga, Hrvatska još uvijek nema definiranu strategiju razvoja franšiznog sektora niti su taj sektor poslovanja stvarno prepoznale institucije, kao zamašnjak zapošljavanja i diseminacije poduzetništva što on u svijetu i jest. Rezultati ovog istraživanja mogu pružiti dragocjene podatke o važnosti franšiznog sektora za Hrvatsku i mogućnostima koje pruža hrvatskim poduzetnicima.

4.3. Doprinosi i ograničenja istraživanja

Doprinosi ove doktorske disertacije mogu se podijeliti na: znanstvene, društvene, praktične i nastavne. Na osnovu informacija dobivenih istraživanjem u radu su dane preporuke s ciljem jačanja ovoga poslovnog sektora u svrhu rasta malih poduzeća i internacionalizacije hrvatskih franšiznih modela, što može imati velike i pozitivne ekonomske i društvene učinke.

4.3.1. Znanstveni doprinos

Znanstveni doprinos ogleda se u obradi i sistematiziranju inozemne i šture domaće literature o franšiznom načinu poslovanja čime se došlo do saznanja o procesu i čimbenicima koji imaju

utjecaj na potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj za razvoj franšize. Provedenim je istraživanjem vrednovan utjecaj franšiznog poslovanja na ekonomiju neke zemlje te mogućnosti koje ovaj sektor poslovanja nudi poduzetnicima i onima koji to tek namjeravaju postati.

Nadalje, u disertaciji su analizirane slabosti i istaknute mogućnosti ovog sektora poslovanja u Hrvatskoj, ali je definiran i ekosustav franšiznog sektora poslovanja i mogući dugoročni ciljevi za jačanje ovoga važnog modela rasta poslovanja za mala poduzeća.

Znanstveni doprinos očituje se također u identificiranju nekih novih čimbenika koji bi mogli imati utjecaj na nisku razinu hrvatskih franšiza na tržištu pored onih već poznatih: nedovoljno znanje i nepovjerenje u pravni sustav.

Rad je također otvorio neka pitanja koja nisu samo dio franšiznog načina poslovanja već su povezana s poduzetničkim rastom općenito, kao što je intelektualni kapital, *know-how*, intelektualno vlasništvo i njegovo prepoznavanje od strane domaćih poduzetnika, kao i reputacija franšiznog sektora te utjecaj svega toga na razvoj franšiznog sektora u Hrvatskoj.

4.3.2. Društveni doprinos

Ovo istraživanje premošćuje jaz između teorije i prakse. Može biti od velike pomoći onima koji kreiraju javne politike i poduzetničku podršku jer će pokazati ekonomske mogućnosti lokalnoga franšiznog sektora i mišljenje hrvatskih poduzetnika o mogućnostima njihova širenja putem franšize. Osim toga, disertacija nameće nužnost novog pristupa promišljanju budućeg razvoja poduzetništva u Hrvatskoj koje se nužno mora temeljiti i na prednostima franšiznog načina poslovanja kao važnom faktoru za konkurentnost poduzeća na domaćem i stranom tržištu.

S obzirom na činjenicu da je franšizno poslovanje u svijetu zamašnjak zapošljavanja i diseminacije poduzetničkih pothvata, neupitna je važnost svih informacija koje se mogu dobiti istraživanjem lokalnih uvjeta i ekosustava za razvoj ovog sektora.

4.3.3. Praktični doprinos

Poduzetništvo je način razmišljanja i djelovanja u svim okruženjima. Ono je prema Europskoj komisiji jedna od 8 temeljnih životnih kompetencija i u tom kontekstu nije vezano samo uz pokretanje poslovnog pothvata nego puno šire, utkano je u razvoj svih dijelova ljudskog života i djelovanja. Poduzetničko ponašanje temelj je za stjecanje novih znanja i vještina (EUR-Lex 2016). U radu se sustavno i dokumentirano dokazuje važnost franšiznog sektora poslovanja u ekonomijama razvijenih zemalja i definiraju problemi u Hrvatskoj. S obzirom na to da je franšizno poslovanje zamašnjak razvoja poduzetništva i da se uglavnom svakom prodanom

franšizom stvara novi poslovni subjekt koji kroz inovacije, *know-how* i trening koji su utkani u osnove franšiznog načina poslovanja, donosi nova znanja i vještine za sve uključene strane.

Iako je istraživanje u ovom radu fokusirano na male poduzeća i njihov potencijal za davanje franšize, ipak rad daje i širok pregled informacija za potencijalne primatelje franšize koji bi kroz franšizno poslovanje mogli započeti održiviji poduzetnički pothvat. Te su informacije obrađene kroz kontekstualni okvir franšiznog sektora, ali i kroz kvalitativno istraživanje poduzetnika primatelja franšize. Obrada dostupne literature i podataka iz intervjua s poduzetnicima i / ili s važnim dionicima ovog sektora poslovanja u Hrvatskoj, u sklopu kvalitativnog dijela istraživanja daju praktični doprinos i za tu ciljnu skupinu.

Disertacija također daje doprinos dosadašnjem šturom istraživanju hrvatskoga franšiznog sektora i pomaže boljem razumijevanju franšiznog odnosa i ključnih čimbenika koji su potrebni, kako za odluku je li franšizno poslovanje primjeren model širenja poslovanja tako i za proces projektiranja franšiznoga poslovnog modela.

Instrument za kvantitativno istraživanje franšiznog potencijala za hrvatska mala poduzeća daljnjom doradom u budućnosti mogao bi postati i mjerni instrument za mjerenje franšizibilnosti poslovnih koncepata.

4.3.4. Obrazovni doprinos

Istraživanje osigurava važan doprinos proučavanju poduzetničkog učenja i njegove aplikacije u poduzetničko okruženje, pomažući stvaranje motivirajućega franšiznog okruženja koje bi bilo prava pomoć poduzetnicima koji žele rasti i internacionalizirati svoje poslovanje kroz ovaj poslovni model, a nemaju dovoljno znanja kako da to učine.

Istraživački rezultati bit će primjenjivi za poduzetničko učenje, ali i u akademske svrhe, dajući doprinos šturoj domaćoj literaturi s tematikom franšiznog poslovanja koja može osigurati studentima specifična znanja koja za njih mogu biti konkurentska prednost na tržištu rada.

4.3.5. Ograničenja istraživanja

Istraživanje u okviru ovog rada rađeno je na odabranom uzorku od 5000 hrvatskih poduzetnika što je vrlo mali uzorak, od kojih je samo 113 odgovorilo na istraživanje, tako da je generalizacija dobivenih rezultata zasnovana na broju onih koji su sudjelovali u istraživanju, dok bi za potpunu

generalizaciju bio potreban slučajni uzorak ispitanika. Osim toga u obradi rezultata istraživanja nije uzet u obzir broj onih ispitanika koji nisu odgovorili na upitnik, što također predstavlja ograničenje.

Kvantitativno istraživanje je provedeno na uzorku malih poduzeća putem *online* ankete. S obzirom na to da je izbor *e-mail* adrese bio ograničen na onu koja je bila navedena u Kompas bazi podataka kao adresa vlasnika ili direktora, nije bilo moguće utjecati na izbor ispitanika jer se nije moglo utjecati na to tko će zapravo odgovoriti na *e-mail* pa se rezultati moraju uzeti s rezervom.

Iako je provedeno pilot istraživanje na osnovu kojeg su korigirana neka pitanja u smislu bolje jasnoće za ispitanike, ipak i nerazumijevanje nekih pitanja od strane ispitanika treba uzeti u obzir kao potencijalno ograničenje istraživanja.

U istraživanju neki odgovori ispitanika moraju se uzeti s rezervom zbog subjektivnosti koja se nije mogla izbjeći, kao što su odgovori o vlastitoj razini znanja, stručnosti ili osobinama ličnosti.

4.4. Istraživački proces i uzorak

Empirijski dio istraživanja odnosi se na kvantitativno i kvalitativno istraživanje malih poduzeća u Hrvatskoj. Ono je dovelo do odgovora na istraživačko pitanje o potencijalu hrvatskih malih poduzeća za širenje putem franšize, ali i ograničavajućim čimbenicima rasta i eksploatacije tog potencijala.

Ciljna su grupa bila domaća mala poduzeća kojima bi franšizni način poslovanja bio od velike pomoći u rastu i izvozu. Kvantitativno istraživanje je provedeno na uzorku poduzeća iz Kompas Hrvatska baze podataka. U uzorku je bilo 5000 poduzeća, a metoda provedbe je anketa.

Kvalitativni dio istraživanja, osim obrade dostupne literature i ostalih izvora podataka, odnosio se na intervjue s devet poduzetnika koji već imaju neka iskustva s franšiznim načinom poslovanja.

4.4.1. Kvantitativno istraživanje

Kvantitativno istraživanje ima za cilj potvrditi ili odbaciti točnost postavljenih navedenih hipoteza te kreirati generalizirajuće zaključke. Instrument istraživanja je upitnik polustrukturiranog tipa, a poslan je putem interneta u obliku *online* anketnog istraživanja.

Sadržavao je ukupno 39 pitanja (prilog 3). Pitanja su formulirana prema sekcijama i uglavnom slijede navedene hipoteze. Otvorena pitanja u upitniku otvaraju mogućnost iznošenja vlastita mišljenja ispitanika o franšiznom poslovanju i barijerama s kojima se susreću.

Način uzorkovanja u sklopu istraživanja je kvotnog tipa, odnosno upitnik je poslan samo ispitanicima koji zadovoljavaju navedene kvote istraživanja. Kriteriji za odabir poduzeća bili su:

- a) poduzeća koja u Kompas bazi imaju *e-mail* adresu vlasnika ili uprave
- b) poduzeća koja su aktivna i nisu u stečaju
- c) poduzeća koja posluju u onim sektorima koja su, prema svjetskim istraživanjima franšiza, jače zastupljena u franšiznom načinu poslovanja (*u ugostiteljstvu, automobilskim proizvodima i uslugama, čišćenju i održavanju, gradnji i preuređenju, maloprodaji, zdravlju i fitnessu, edukaciji i razvoju djece te smještaju*)
- d) poduzeća koja imaju od 0 do 50 zaposlenih
- e) poduzeća koja posluju s dobiti od 0 do 3 700 000 kn

Na taj način je na 5000 poduzeća poslan *e-mail* s poveznicom na istraživanje. Poziv za ispunjavanje upitnika nalaze se u prilogu 4. U konačnici je 113 ispitanika odgovorilo na upitnik, što čini stopu povrata od 2,26%.

Pilot-anketni upitnik testiran je na poduzetnicima koji su bili sudionici radionica: „Franšize, odlična strategija rasta vašeg poslovanja“ koje su se tijekom 2015. i 2016. održavale u Hrvatskoj u organizaciji Hrvatske udruge za franšizno poslovanje i / ili Hrvatske gospodarske komore. Nakon dobivenih odgovora i komentara te obrade, finalni anketni formular poslan je na *e-mail* adrese malih poduzeća prema prethodno navedenim kriterijima. S obzirom na geografsku pokrivenost uzeta su u obzir poduzeća iz svih županija.

Kao što je rečeno ranije, pitanja u upitniku bila su vezana uz postavljene hipoteze. Kako bi se testirala hipoteza: *H1 – Franšizni potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj je malen*, a s obzirom na kompleksnost svih komponenti koje čine franšizibilnost nekoga poslovnog koncepta, bilo je potrebno 21 pitanje o poslovnom konceptu i 4 pitanja o osobinama i stavovima poduzetnika. Kako je ranije prikazano u tablici 16 na stranici 85, franšizibilnost se određuje faktorima: kredibilitet, replikativnost, adaptabilnost, prijenos znanja, sistematizacija poslovanja, postojanje pilot-jedinice, financijska održivost, intelektualni kapital, konkurentska prednost, djelatnost/pomodnost. Svaka je navedena komponenta bila zastupljena u upitniku određenim pitanjima kako je prikazano u tablici 29.

Tablica 29. Čimbenici franšizibilnosti i pripadajuća pitanja u istraživanju

Čimbenici	Redni broj pitanja
Kredibilitet	12, 21, 22, 25, 26, 27, 28
Replikativnost / prijenos znanja	13
Adaptabilnost	9, 18
Sistematiziranost	16
Prototip poslovanja	27
Financijska održivost	21, 22, 23, 24
Intelektualni kapital	29, 30, 31
Konkurentska prednost	33
Trendovi na tržištu / djelatnost	4
Osobni faktori franšizibilnosti	3, 5, 7, 8

Izvor: rad autorice.

Na to se nadovezuje istraživanje o osobnim faktorima poduzetnika u okviru franšizibilnosti u koje ulaze: stručnost, iskustvo, potreba za kontrolom, strast, jer su i to komponente važne za dobru franšizibilnost cijeloga poslovnog koncepta s obzirom na to da je i poduzetnik važan dio istoga.

Nakon navedene analize rezultata istraživanja za hipotezu *H1* provedena je i analiza ukupne franšizibilnosti. U okviru iste svi odgovori ispitanika u pitanjima koja su bila signifikantna za franšizibilnost poslovanja (bili oni u Likertovoj skali ili deskriptivni) su rekodirani kako bi se pripremili za provjeru modela: prvo tako da kod njih 15 veće vrijednosti odgovora označavaju i bolju franšizibilnost, a u dva slučaja je manja vrijednost ponuđenih odgovora označavala bolju franšizibilnost (gubitak u poslovanju i vrijeme za postizanje optimalnog poslovanja kad bi se isto ponovno započinjalo s postojećim znanjima i iskustvima)

S obzirom na to da su ispitanici u nekim pitanjima svoje odgovore davali na 5-stupanjskoj skali, odgovore 4 „uglavnom točno“ i 5 „potpuno točno“ su u većini slučajeva uzeti kao odgovori koji označavaju visoku franšizibilnost dok su ostali odgovori raspodijeljeni u odnosu na vrstu odgovora jesu li bili u skali ili opisni. 1 i 2 su uglavnom označavali nisku franšizibilnost bez obzira da li se u nekim pitanjima radilo o odgovoru „ne znam“ ili „ništa“ jer su se konačni rezultati ogledali u zbroju bodova koji su dodijeljeni pojedinoj razini franšizibilnosti, a isti su navedeni kod rezultata istraživanja.

Za testiranje hipoteze: *H2 – Pomanjkanje znanja o franšiznom poslovanju prepreka je razvoju domaćih franšiza* postavljena su pitanja pod rednim brojem: 6, 35, 36/6, 36/10.

Za testiranje hipoteze: *H3 – Socio-kulturološki čimbenici utječu na potencijal malih poduzeća za davanje franšize* pitanja su postavljena kroz pod-hipoteze kako slijedi:

- *H3.1 – Neprepoznavanje vlastitog know-how i / ili intelektualnog kapitala utječe na potencijal malih poduzeća za rast kroz franšizni poslovni model*, pitanja pod rednim brojem: 29, 30, 31, 32, 33, 34.
- *H3.2 – Nepovjerenje u pravni sustav utječe na rast poduzeća kroz franšizni poslovni model*, pitanja pod rednim brojem: 36/3, 36/4, 36/5, 36/7 i za
- *H3.3 – Franšizno poslovanje ima lošu reputaciju među hrvatskim poduzetnicima, što je razlog slabog odabira franšize kao strategije rasta* pitanja pod rednim brojem: 36/10, 36/11, 37.

Također, u sklopu istraživanja, za neka pitanja prikazat će se rezultati *Hi*-kvadrat testa. *Hi*-kvadrat test spada u neparametrijske testove i zasniva se na raspodjeli frekvencija unutar tablice kontingencije, a za podatke se pretpostavlja da su iz slučajno odabranog uzorka. Ovaj test koristi se u slučaju kad se želi utvrditi odstupaju li neke dobivene, opažene frekvencije od frekvencija koje bi se očekivale pod određenom hipotezom. Osnovna je pretpostavka testa da raspodjela frekvencija unutar ćelija tablica nije slučajna, nego da postoji određena tendencija. Ako je tendencija prisutna, razina *p* vrijednosti će biti manja od 0,05, razina signifikantnosti je uvijek izražena u drugoj tablici testa. U svrhu ovog dijela istraživanja postaviti će se sljedeće hipoteze:

- *H0*: Nema statistički značajne razlike u frekvencijama parametara kod promatranih ispitanika.
- *H1*: Između frekvencija parametara kod promatranih ispitanika postoji statistički značajna razlika.

Promatralo se da li postoji statistički značajna razlika u:

- a) iskustvu s franšiznim poslovanjem,
- b) razvijenom *know-how*,
- c) samovrednovanju *know-how* za svoje poslovanje ili za nečije tuđe,
- d) znanju o franšiznom poslovanju sve to pojedinačno u odnosu na spol ili radni staž ispitanika.

S obzirom na to da je istraživanje pokazalo da ne postoji statistički značajna razlika u promatranim frekvencijama odgovora isti nisu navedeni u rezultatima osim u slučaju vrednovanja *know-how* u odnosu na konkurentsku prednost koju bi isti donio nekom drugom poduzetniku pri započinjanju istog poslovanja u odnosu na spol ispitanika gdje je pronađena statistički značajna razlika te je taj rezultat uvršten u rad.

4.4.2. Kvalitativno istraživanje

Kvalitativni je dio istraživanja imao za cilj dati dublji uvid u problem i odgovor na istraživačko pitanje. Osim navedenog istraživanja literature i ostalih sekundarnih izvora podataka, ovaj je dio istraživanja obogaćen s devet dubinskih intervjuja. Zahvaljujući toj tehnici, dobivaju se jasniji uvidi u stavove i mišljenja ispitanika o određenoj temi te se dobiveni rezultati uspoređuju s rezultatima dobivenim kvantitativnom metodom. Na taj način osiguravaju se kvalitetniji zaključci istraživanja. U ovom radu dubinski intervjui obavljeni su s devet poduzetnika. Tih je devet poduzetnika izabrano zbog iskustva i zainteresiranosti za upotrebu franšiznoga poslovnog modela na rast i internacionalizaciju njihova poslovanja. Imajući u vidu da je kvantitativno istraživanje fokusirano na mala poduzeća, bez obzira na njihovo iskustvo s franšiznim poslovnim modelom, poduzetnici za kvalitativni dio istraživanja izabrani su s obzirom na njihovo iskustvo u raznim fazama i ulogama unutar franšiznoga poslovnog modela, a to su:

- a) s troje poduzetnika koji su primatelji franšize
- b) s troje poduzetnika koji suiskusni davatelji franšize
- c) s troje poduzetnika koji upravo stvaraju svoju franšizu.

Kako je navedeno u tablici 30, od primatelja franšize riječ je o dvoje primatelja strane franšize i o jednome primatelju domaće franšize. Od davatelja franšize zastupljeno je troje domaćih davatelja franšize, a od poduzeća koja su trenutno u procesu projektiranja svoje franšize intervjuirane su 3 domaća mala poduzeća – budući davatelji franšize.

Tablica 30. Intervjuirane tvrtke u sklopu kvalitativnog dijela istraživanja

	Tvrtke	Redni broj intervjuja
Primatelji franšize	– Expense Reduction Analysts	1
	– Oeko-Dry Mauertrockenlegung	4
	– Body Creator	5
Davatelji franšiza	– Surf'n'Fries	8
	– bio&bio	3
	– Opus Victoria	9
Oni u procesu kreiranja franšize	– Fish4Wish	2
	– Panoex	6
	– Api - farmacia	7

Izvor: vlastiti rad autorice

Dubinski intervjui bili su nestrukturiranog tipa kako bi se dopustilo istraživaču da dobije što šire poimanje ovog fenomena, no bazira se na unaprijed pripremljenim okvirnim temama o kojima će se razgovarati. S obzirom na to da intervju pokriva specifičnu temu franšiznog poslovanja u hrvatskim tržišnim uvjetima i iskustva ispitanika o toj temi, zahtijeva širinu u mogućim odgovorima ispitanika, kao i u smjerovima u kojima bi se tijekom odgovaranja moglo ići, kako bi se dobila šira slika problema. To je razlog što je izabran intervju nestrukturiranog tipa. Iako ovaj način skupljanja informacija zahtijeva više vremena od *online* ankete, u ovome slučaju zaokružuje uvide u istraživačko pitanje kod onih poduzeća koji imaju već neka iskustva s franšizama kao davatelji franšize, oni koji ga imaju kao primatelji franšize i onih koji se u tome tek žele okušati.

U dubinskim intervjuima teško je osigurati standardizirane uvjete jer se obavljaju u različitim situacijama. Izbor je ispitanika bio logičan budući da je u kvantitativnom istraživanju uzet u obzir uzorak malih poduzeća u Hrvatskoj, bez obzira na iskustva s franšiznim načinom poslovanja, dok je u kvalitativnome uzet u obzir uzorak onih poduzetnika koji su u različitim fazama iskustva s franšiznim poslovnim modelom ili u različitim ulogama u istome.

Teme koje su obrađene intervjuom:

- a) razlog odabira franšiznog načina poslovanja, bilo za start-up ili širenje poslovanja
- b) znanje o tom načinu poslovanja prije početka franšiznog odnosa ili projektiranja franšize i mišljenje o tome koliko je znanje o franšiznom sektoru kod domaćih poduzetnika
- c) prepreke koje su iskusili na putu stvaranja i širenja svoje franšize
- d) mišljenje o franšizibilnosti hrvatskih poslovnih koncepata, odnosno o njihovu potencijalu za širenje putem franšize
- e) mišljenje o socio-kulturološkim čimbenicima koji mogu biti povezani s razvojem tog sektora poslovanja, kao što su: neprepoznavanje vlastita *know-how* i intelektualnog kapitala od strane hrvatskih poduzetnika, nepovjerenje u pravni sustav i reputacija franšiznog sektora i
- f) mišljenje o razlogu slabog odabira ovog načina poslovanja od strane hrvatskih malih poduzeća. Teme su bile vezane uz hipoteze koje su testirane u sklopu kvantitativnog istraživanja.

Pristup kojim se kombiniralo kvantitativno i kvalitativno istraživanje u ovome radu je trianguliranje (Punch, 2000) koje omogućava da se rezultati jednog istraživanja provjere u rezultatima drugog tipa istraživanja, kako bi se potvrdili dobiveni ukupni rezultati. U ovome

istraživanju upotrijebilo se nekoliko metoda koje su omogućile triangulaciju. Rezultati kvantitativnog istraživanja dali su zapravo kontekst za kvalitativno istraživanje.

Kvantitativno istraživanje dalo je rezultate koji se mogu do neke mjere generalizirati na franšizni sektor u Hrvatskoj, i to daje makro-razinu problema, dok su se u kvalitativnom dijelu istraživanja dobili rezultati u specifičnome organizacijskom kontekstu, što je pogodovalo obradi na mikro-razini.

4.5. Rezultati istraživanja i diskusija

Rezultati istraživanja prikazani su putem apsolutnih brojeva, frekvencija, postotaka i mjera centralne tendencije. Tablica 31 prikazuje osnovnu strukturu uzorka ispitanih poduzeća. Najviše odgovora po geografskoj raširenosti bilo je iz Zagreba i Zagrebačke županije s obzirom na to da se i većina malih poduzeća nalaze u tim županijama.

Najzastupljenije djelatnosti među ispitanicima su: intelektualne usluge, zatim specijalizirana maloprodaja, proizvodnja i ICT sektor. Samo 7,08% ispitanika je iz ugostiteljskog sektora koji je inače najzastupljeniji kod franšiznog poslovanja te se smatra najperspektivnijim sektorom za projektiranje franšize.

Po starosti poduzeća najviše ih je starijih od 10 godina i oni čine 61,1% dok su po broju zaposlenih zastupljena samo mala poduzeća, a od toga su 70,08% mikro poduzeća do 9 zaposlenih.

Od osobnih karakteristika spol ispitanika podjednako je zastupljen, a najzastupljenija starosna kategorija ispitanika su oni od 35 do 55 godine koji čine 70,03%.

Po ukupnom radnom stažu najzastupljeniji su oni ispitanici s radnim stažom dužim od deset godina (84,1%) a to su upravo i ispitanici koji su najzastupljeniji u kategoriji radnog staža u sadašnjem poslovanju.

Tablica 31. Opis uzorka istraživanja

Komponenta	Odgovori i rezultati istraživanja	
Geografska raširenost	Grad Zagreb	41,59 %
	Zagrebačka županija	19,47 %
	Primorsko goranska županija	9,73 %
	Dubrovačko neretvanska županija	4,42 %
	Istarska županija	4,42 %
	Požeško-slavonska	4,42 %
	Ostale županije zastupljene su s udjelom	Ispod 3,0 %
Djelatnosti	Intelektualne usluge (savjetovanje, izdavaštvo, edukacija idr)	22,12 %
	Specijalizirana maloprodaja	15,04 %
	Proizvodnja	11,50 %
	Digitalni i ICT proizvodi i usluge i produkcija	10,62 %
	Ostalo	9,73 %
	Smještaj	8,85 %
	Ugostiteljstvo	7,08 %
	Zdravlje i fitness	6,19 %
	Gradnja i preuređenje	5,31 %
Starost poduzeća	Razvoj djece	2,65 %
	Manje od godinu dana	3,50 %
	Od 1-3 g	18,60 %
	4-6	8,00 %
	7-10	8,80 %
Prihod poduzeća 2014	Više od 10 g	61,10 %
	Do 2 mil. kuna	59,30 %
	2-3 mil. kuna	14,20 %
	3-5 mil. kuna	7,1 %
	5-15 mil. kuna	9,7 %
Broj zaposlenih	Više od 15 mil. kuna	9,7 %
	0-5	54,00 %
	6-9	16,8 %
	10-20	14,20 %
	21-50	15,00 %
Osobne karakteristike ispitanika		
Spol ispitanika	Muškarci	50,44 %
	Žene	49,56 %
Starosna skupina ispitanika	do 25 g	,88 %
	26-35	15,93 %
	35-45 godina	35,40 %
	46-55	33,63 %
	Više od 55	14,16 %
Ukupni radni staž	Manje od 2 g	0,0 %
	2-5 godina	8,8 %
	6-10 godina	7,1 %
	> od 10 godina	84,1 %
Stož u sadašnjem poduzeću	< do 2 godine	7,1 %
	2-5 godine	15,9 %
	6-10 godina	19,5 %
	> od 10 godina	57,5 %

Izvor: vlastiti rad autorica

4.5.1. Rezultati istraživanja za hipotezu H1

Kako bi se dobio uvid u franšizni potencijal istraživanih malih poduzeća u Hrvatskoj, istraživao se čimbenik franšizibilnosti poslovnog koncepta. Kako je prikazano u tablici 29 na stranici 147, franšizibilnost se određuje cijelim nizom komponenti. Svaka je navedena komponenta bila zastupljena u upitniku određenim pitanjima.

4.5.1.1 Kredibilitet poslovanja

Za dobivanje uvida u prvu komponentu – kredibilitet poslovanja, postavljeno je 7 pitanja: 21, 22, 25, 26, 27, 28 i 12. Rezultati analize odgovora o ukupnom prihodu poduzeća prikazani su u tablici 32.

Tablica 32. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 21

		N	%
Koliki je bio ukupan prihod vaše tvrtke u 2014. godini?	Do 2 000 000 kn.	67	59,3%
	Od 2 000 001 do 3 000 000 kn.	16	14,2%
	Od 3 000 001 do 5 000 000 kn.	8	7,1%
	Od 5 000 001 do 15 000 000 kn.	11	9,7%
	Više od 15 000 000 kn.	11	9,7%
	Ukupno	113	100,0%

Istraživanje je pokazalo da je 73,5% ispitanika imalo prihode do tri milijuna kuna, što odgovara i činjenici da su 70,8% ispitanika mikro poduzeća. Ipak zanimljivo je da 9,7% ispitanika kao mikro ili malo poduzeće ima prihod veći od 15 milijuna kuna što ide u prilog kredibilitetu tih poduzeća.

Rezultati analize odgovora na pitanje o iskustvu poslovanja s gubitkom prikazani su u tablici 33.

Tablica 33. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 22

		N	%
Je li vaše trenutačno poduzeće ikad poslovalo s gubitkom?	Da, samo prve godine poslovanja.	18	15,9%
	Da, nekoliko smo godina zaredom poslovali s gubitkom.	19	16,8%
	Jedne smo godine poslovali s gubitkom.	18	15,9%
	Ne, nikada nismo poslovali s gubitkom.	58	51,3%
	Ukupno	113	100,0%

Istraživanje je pokazalo dosta ujednačene rezultate svih odgovora na ovo pitanje osim onoga koje govori da poduzeće nikada nije poslovalo s gubitkom koje je navelo 51,3% ispitanika. Sve navedeno ide u prilog kredibilitetu tih poslovanja.

Rezultati analize odgovora na pitanje o broju zaposlenih prikazani su u tablici 34.

Tablica 34. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 25

		N	%
Koliko trenutačno imate zaposlenih?	0 – 5	61	54,0%
	6 – 9	19	16,8%
	10 – 20	16	14,2%
	21 – 50	17	15,0%
	Ukupno	113	100,0%

Ovi podaci spadaju u strukturu uzorka, ali su i jedan od indikatora kredibiliteta poslovanja jer veći broj zaposlenika može biti i indikator većeg kredibiliteta. Iz odgovora je vidljivo da 70,8% ispitanika spada u mikro poduzeće dok su ostali mala poduzeća. Rezultati su dosta ujednačeni za sve ponuđene kategorije broja zaposlenika osim grupe od 0 do 5 zaposlenika koja je zastupljena s najvećim udjelom od 54%.

Rezultati analize odgovora na pitanje o izgrađenom brendu i prepoznatljivosti istoga prikazani su u tablici 35.

Tablica 35. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 26

		N	%
Imate li izgrađen neki brend i koliko je prepoznatljiv?	Da, imamo, i naš je brend nacionalno prepoznatljiv.	43	38,1%
	Da, imamo, i naš je brend lokalno prepoznatljiv.	27	23,9%
	Tek gradimo svoj brend.	24	21,2%
	Za naše poslovanje nije važno imati izgrađen brend.	19	16,8%
	Ukupno	113	100,0%

Kod ovog pitanja 62% ispitanika smatra da imaju lokalno i nacionalno prepoznat brend a 21,2% ih tek gradi brend. Tako veliki udio lokalno i nacionalno prepoznatog brenda ide u korist kredibiliteta tih poslovanja.

Rezultati analize odgovora za pitanje o broju vlastitih podružnica prikazani su u tablici 36.

Tablica 36. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 27

		N	%
Koliko vlastitih podružnica već imate na tržištu?	Nemamo podružnica	83	73,5%
	Od 1 do 3	21	18,6%
	Od 4 do 6	3	2,7%
	Od 7 do 10	0	0,0%
	Više od 10	6	5,3%
	Ukupno	113	100,0%

Dobiveni rezultati pokazuju negativni indikator za franšizibilnost poslovanja s obzirom na to da 73,5% ispitanika navodi da nemaju vlastitih podružnica u odnosu na 21,3% onih koji imaju ispod deset podružnica i 5,3% onih koji imaju više od deset podružnica.

Rezultati analize odgovora na pitanje o dužini poslovanja poduzeća prikazani su u tablici 37.

Tablica 37. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 28

		N	%
Koliko dugo vaše poduzeće posluje na tržištu?	Manje od godinu dana	4	3,5%
	Od 1 do 3 godine	21	18,6%
	Od 4 do 6 godina	9	8,0%
	Od 7 do 10 godina	10	8,8%
	Više od 10 godina	69	61,1%
	Ukupno	113	100,0%

Dobiveni rezultati pokazuju da je među ispitanicima najveći udio onih poduzeća koja posluju više od 10 godina čak 61,1% i samo ih 3,5% posluje ispod godine dana. Svi ostali ispitanici posluju od 1 do 10 godina što čini dobar indikator kredibiliteta s obzirom na veći udio onih koji imaju duže poduzetničko iskustvo.

Rezultati analize odgovora na pitanje o fazi životnog ciklusa u kojoj se nalazi poduzeće prikazani su u tablici 38.

Tablica 38. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 12

		N	%
U kojoj se fazi životnog ciklusa poslovanja nalazi vaše poduzeće?	Osnivanja i prvobitnog razvoja poslovanja.	6	5,3%
	Stvaranja poduzetničkog tima i sustava poslovanja, rasta prodaje, otvaranju novih tržišta, razvoju novih proizvoda.	27	23,9%
	Stabilizacije poslovanja i tijeka novca, delegiranja kao načina upravljanja, prepoznatljivosti brenda na tržištu.	43	38,1%
	Potrebe za novim poslovnim strategijama radi preživljavanja i ponovnog rasta, potrebe za inovacijama, proizvodima i sl.	33	29,2%
	Velikih problema s neizvjesnim ishodom.	4	3,5%
	Ukupno	113	100,0%

Dobiveni rezultati pokazuju udio od 62% onih ispitanika koji se nalaze u zreloj fazi poslovanja što je u skladu s dobivenim rezultatima o starosti ispitanih poduzeća gdje 61,1% ispitanika posluje više od 10 godina. Sve to predstavlja pozitivan indikator za franšizibilnost tog poslovanja.

4.5.1.2 Replikativnost / prijenos znanja

Za dobivanje uvida u drugu komponentu franšizibilnosti: replikativnosti ili jednostavnosti prijenosa znanja i *know-how* postavljeno je jedno pitanje u tri svoje komponente. Rezultati analize odgovora na ovo pitanje prikazani su u tablici 39.

Tablica 39. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 13

		N	%
Kada biste sa svim trenutačnim iskustvima, znanjima i opremom kojom radite ponovno trebali početi isto poslovanje, koliko bi bilo potrebno vremena da poslovanje bude na prosječnoj razini: Vama	Oko mjesec dana.	10	8,8%
	Do tri mjeseca.	22	19,5%
	Do šest mjeseci.	30	26,5%
	Do godine dana.	33	29,2%
	Više od godine dana.	18	15,9%
	Ukupno	113	100,0%
Kada biste sa svim trenutačnim iskustvima, znanjima i opremom kojom radite ponovno trebali početi isto poslovanje, koliko bi bilo potrebno vremena da poslovanje bude na prosječnoj razini: Nekome tko već je u vašoj branši	Oko mjesec dana.	3	2,7%
	Do tri mjeseca.	13	11,5%
	Do šest mjeseci.	28	24,8%
	Do godine dana.	37	32,7%
	Više od godine dana.	32	28,3%
	Ukupno	113	100,0%
Kada biste sa svim trenutačnim iskustvima, znanjima i opremom kojom radite ponovno trebali početi isto poslovanje, koliko bi bilo potrebno vremena da poslovanje bude na prosječnoj razini: Nekome tko nikada nije radio sličan posao	Oko mjesec dana.	0	0,0%
	Do tri mjeseca.	2	1,8%
	Do šest mjeseci.	11	9,7%
	Do godine dana.	12	10,6%
	Više od godine dana.	88	77,9%
	Ukupno	113	100,0%

Dobiveni rezultati pokazuju da 84% ispitanika smatra kako bi njima samima trebalo do godinu dana da ponovno pokrenu isto poslovanje do njegove optimalne razine, dok njih 15,9% smatra kako bi im za to bilo potrebno više od godinu dana.

Nadalje 71,7% ispitanika smatra da bi nekome tko već ima iskustva u tom sektoru poslovanja bilo potrebno do godine dana.

Njih 77,9% smatra da bi onima koji nisu nikada radili u tom sektoru poslovanja bilo potrebno i više od godine dana da ovladaju takvim poslovanjem.

Dobiveni rezultati čine ograničavajući faktor za potencijal takvog poslovanja za stvaranje franšize.

4.5.1.3 Adaptabilnost

Za dobivanje uvida u treću komponentu franšizibilnosti koja se odnosi na adaptabilnost poslovanja bila su potrebna dva pitanja. Rezultati analize odgovora na pitanje o tržištu na kojem ispitanici posluju prikazani su u tablici 40.

Tablica 40. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 9

		N	%
Tržište na kojem poslujete je: lokalno	da	43	38,1%
	ne	70	61,9%
	Ukupno	113	100,0%
Tržište na kojem poslujete je: regionalno	da	34	30,1%
	ne	79	69,9%
	Ukupno	113	100,0%
Tržište na kojem poslujete je: nacionalno	da	48	42,5%
	ne	65	57,5%
	Ukupno	113	100,0%
Tržište na kojem poslujete je: internacionalno	da	46	40,7%
	ne	67	59,3%
	Ukupno	113	100,0%

Dobiveni rezultati pokazuju da većina ispitanika, njih 61,9%, posluje regionalno, nacionalno ili internacionalno, dok samo 38,1% posluje lokalno što su odlični pokazatelji za franšizibilnost njihovog poslovanja u okviru ove komponente. Taj podatak pokazuje da je velik dio ispitanika već na neki način proširio svoje poslovanje te kao takvi imaju veće šanse uspjeti kroz franšizni poslovni model računajući na to da su prisutnošću na širem tržištu već stekli neka iskustva i prilagodili poslovni model na drugačija tržišta.

Rezultati analize odgovora na pitanje o adaptabilnosti poslovanja prikazani su u tablici 41.

Tablica 41. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 18

		N	%	$\bar{x}$	SD
Koliko se vaš posao može prilagoditi / adaptirati poslovanju u različitim zemljama i u drukčijem okruženju ocijeniti ocjenom od 1 do 5 gdje je 5 najviše.	1	3	2,7%		
	2	0	0,0%		
	3	17	15,0%		
	4	50	44,2%		
	5	43	38,1%		
	Ukupno	113		4,15	,87

Dobiveni rezultati pokazali su vrlo visoku prosječnu ocjenu za adaptabilnost poslovanja od 4,15. Udio od 82,3% ispitanika ocijenilo je svoju adaptabilnost poslovanja s vrlo dobrim ili odličnim što sve pokazuje dobru prilagodljivost ispitanih poslovanja na drugačija okruženja čime je osiguran i pozitivan indikator za franšizibilnost takvog poslovanja.

4.5.1.4 Sistematiziranost poslovanja

Za dobivanje uvida u četvrtu komponentu franšizibilnosti koja se odnosi na sistematiziranost poslovanja, postavljeno je pitanje o samoprocjeni iste. Rezultati analize odgovora na ovo pitanje prikazani su u tablici 42.

Tablica 42. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 16

		N	%
Koliko je vaše poslovanje sistematizirano i standardizirano?	Uopće nije, to nije važno za moje poslovanje.	8	7,1%
	Sve postoji u mojoj glavi, ali nije još napisano.	8	7,1%
	Malo, jer nemamo priručnika, protokola i sustava poslovanja.	15	13,3%
	Srednje, s determiniranim sustavima poslovanja i dokumentacijom koja to omogućava, ali bez pisanih priručnika.	49	43,4%
	Vrlo sistematizirano, s determiniranim sustavima poslovanja i dokumentacijom koja to omogućava.	30	26,5%
	Ne znam.	3	2,7%
	Ukupno	113	100,0%

Istraživanje je pokazalo udio od 69,9% ispitanika koji imaju srednje ili vrlo sistematizirano poslovanje što predstavlja pozitivan indikator za franšizibilnost. To ne znači nužno da onih 7,1% ispitanika koji imaju sve u svojoj glavi i još nisu ništa dokumentirali imaju manju mogućnost franšiziranja poslovanja već će samo imati znatno više posla kod projektiranja franšiznog poslovnog modela.

Istraživanje je pokazalo da samo 9,8% ispitanika ne zna ili im nije važno da njihov posao bude sistematiziran ili standardiziran što predstavlja negativan indikator za franšizibilnost takvog poslovanja, ali je mali udio takvih odgovora u okviru ove komponente.

4.5.1.5 Prototip poslovanja

Rezultati analize odgovora na pitanje o broju već postojećih podružnica na tržištu za petu komponentu franšizibilnosti koja se odnosi na prototip poslovanja, odnosno na postojanje tzv. pilot operacije prikazani su u tablici 36 na stranici 155.

Rezultati analize odgovora su pokazali udio od 73,5% ispitanika koji nemaju svojih podružnica koje bi mogle predstavljati pilot jedinice kod projektiranja franšize, što predstavlja negativni indikator za franšizibilnost takvog poslovanja jer primatelji franšize ne bi trebali biti pokusni kunići već bi poslovni model prije njegova franšiziranja trebao biti provjeren upravo u pilot jedinici.

4.5.1.6 Financijska održivost poslovanja

Sljedeća komponenta franšizibilnosti poslovanja odnosi se na financijsku održivost istoga i zastupljena je u istraživanju s četiri pitanja. Rezultati analize odgovora na pitanje o visini rasta prihoda poslovanja prikazani su u tablici 43.

Tablica 43. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 23

		N	%
Izraženo u postocima, koliko iznosi rast prihoda vašeg poslovanja (rast s 2014. na 2015.) – odabrati jedan odgovor	Do 10%	41	36,3%
	Od 11 do 20%	20	17,7%
	Od 21 do 30%	12	10,6%
	Više od 30%	11	9,7%
	Nije bilo rasta	18	15,9%
	Ne znam	11	9,7%
	Ukupno	113	100,0%

Rezultati analize odgovora na pitanja o ukupnom prihodu i zastupljenosti gubitka u poslovanju prikazani su u tablicama 32 i 33 na stranici 153.

Analiza odgovora na pitanje o postotku rasta poslovanja s 2014 na 2015 godinu pokazala je da je 36,3% ispitanika bilježilo rast poslovanja do 10% dok ih 38% bilježi rast veći od 10%. Sve to čini udio od 74,3% ispitanika koji imaju rastuća poslovanja što predstavlja pozitivan indikator za franšizibilnost takvog poslovanja.

Rezultati analize odgovora o visini prihoda koja se ulažu u rast poslovanja prikazani su u tablici 44, a pokazuju udio od 73,4% ispitanika koji eksplicitno ulažu u rast poslovanja iskazano u četiri razine ulaganja. Više od četvrtine međutim ih ne prati koliko ulažu u rast poslovanja jer im to nije prioritet, što opet ne znači da svi oni ne ulažu ništa u rast poslovanja, već dio njih možda ulaže, ali ne prate te pokazatelje.

Tablica 44. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 24

		N	%
Koliko od svoga ukupnog prihoda ulažete u rast?	Do 3% godišnjih prihoda.	25	22,1%
	Od 4% do 10% godišnjih prihoda.	31	27,4%
	Između 10 i 20%.	15	13,3%
	Više od 20%.	12	10,6%
	Ne pratimo koliko ulažemo u rast, rast nam nije prioritet.	30	26,5%
	Ukupno	113	100,0%

Navedeni rezultati su u skladu s rezultatima ovog istraživanja u okviru rasta poslovanja kojeg bilježe ispitanici gdje je 74,3% ispitanika izjavilo da bilježi rast poslovanja.

Rast poslovanja vrlo je široki pojam, a vezan je za jačanje konkurentnosti i inovativnost te izvoz. Stoga je vrlo važno da li se i koliko ulaže u rast poslovanja te da li poduzeće bilježi rast poslovanja. Navedeni rezultati imaju pozitivan utjecaj na franšizibilnost takvog poslovanja.

4.5.1.7 Intelektualni kapital

Znanje poduzetnika o vrijednosti intelektualnog kapitala je važno za određivanje franšizibilnosti nekog poslovnog koncepta. Uvid u znanje ispitanika o intelektualnom kapitalu u sklopu ovog istraživanja dobiven je putem odgovora na tri pitanja. Rezultati analize odgovora za pitanje o definiciji intelektualnog kapitala nalazi se u tablici 45.

Tablica 45. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 29

Što je po vašem mišljenju intelektualni kapital?		N	%
Zbroj kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti i vještina poduzeća s ciljem ostvarenja boljih rezultata.	da	74	65,5%
	ne	39	34,5%
	Ukupno	113	100,0%
Skup praktičnih neopipljivih iskustava i znanja koja se stječu kroz praksu.	da	44	38,9%
	ne	69	61,1%
	Ukupno	113	100,0%
Teorijsko znanje koje se uči o nekom poslovanju.	da	12	10,6%
	ne	101	89,4%
	Ukupno	113	100,0%
Skup karakteristika i osobnosti poduzetnika.	da	20	17,7%
	ne	93	82,3%
	Ukupno	113	100,0%
Know-how.	da	41	36,3%
	ne	72	63,7%
	Ukupno	113	100,0%
Žig, patent ili autorsko pravo.	da	23	20,4%
	ne	90	79,6%
	Ukupno	113	100,0%
Ne znam.	da	13	11,5%
	ne	100	88,5%
	Ukupno	113	100,0%

Na ovo pitanje bilo je moguće dati višestruke odgovore od kojih je najpotpuniji odgovor „*zbroj kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti i vještina poduzeća s ciljem ostvarenja boljih rezultata*“ kojeg je odabralo 65,5% ispitanika. Svi ostali odgovori da li su jedan od uvida u intelektualni kapital što opet pokazuje određenu razinu znanja, dok je samo 11,5% ispitanika odgovorilo da ne zna što je to.

S obzirom na te rezultate većina ispitanika zna što je intelektualni kapital, što ima pozitivan utjecaj na franšizibilnost tog poslovanja.

Rezultat valoriziranja faktora po važnosti za izgradnju intelektualnog kapitala podijeljeni su na sastavnice intelektualnog kapitala kako bi se dobio uvid u znanje i mišljenje poduzetnika o važnosti pojedine komponente. Te komponente su: ljudski kapital, strukturalni / organizacijski i relacijski / potrošački. Rezultati analize odgovora za ljudski kapital prikazani su u tablici 46.

Tablica 46. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 30 a) Valorizirajte faktore po važnosti za izgradnju intelektualnog kapitala – Ljudski kapital

		N	%	$\bar{x}$	SD
Know-how kao skup ne patentiranih praktičnih informacija koje su rezultat iskustva i testirane su kroz poslovanje	Nevažno	0	0,0%		
	Malo važno	3	2,7%		
	Srednje važno	11	9,7%		
	Vrlo važno	42	37,2%		
	Izuzetno važno	50	44,2%		
	Ne znam	7	6,2%		
	Ukupno	113	100,0%	4,04	1,28
Menadžment (sposobnosti, kultura, kvalifikacije i sl.)	Nevažno	0	0,0%		
	Malo važno	1	0,9%		
	Srednje važno	14	12,4%		
	Vrlo važno	51	45,1%		
	Izuzetno važno	42	37,2%		
	Ne znam	5	4,4%		
	Ukupno	113	100,0%	4,05	1,12
Zaposlenici (sposobnosti, kultura, kvalifikacije, marljivosti)	Nevažno	0	0,0%		
	Malo važno	0	0,0%		
	Srednje važno	12	10,6%		
	Vrlo važno	49	43,4%		
	Izuzetno važno	45	39,8%		
	Ne znam	7	6,2%		
	Ukupno	113	100,0%	4,04	1,23

U segmentu ljudskog kapitala kao najvažniji ocijenjen je menadžment i njegove sposobnosti, kultura i kvalifikacije i sl. (4,05), dok su *know-how* i zaposlenici s njihovim sposobnostima, kulturom, kvalifikacijama i marljivosti ocijenjeni s istom vrijednošću odgovora ispitanika (4,04). Samo 5,6% ispitanika ne zna kako ocijeniti vrijednost ljudskog kapitala s činjenicom da ga nitko nije vrednovao kao nevažnog.

Vrlo je važno napomenuti da su to sve vrlo visoke ocjene, no i vrlo slične vrijednosti iz čega proizlazi zaključak da poduzetnici visoko ocjenjuju sve faktore ljudskog kapitala u okviru intelektualnog kapitala, ali da se ne mogu odlučiti koja od njih bi bila važnija. Unatoč toga odgovori na ovo pitanje daju dodatnu vrijednost u korist franšizibilnosti.

Rezultati istraživanja za drugu komponentu intelektualnog kapitala koja se odnosi na strukturalni / organizacijski kapital prikazani su u tablici 47 i pokazali su da su, u okviru istoga,

za ispitanike najvažniji organizacijski procesi, strategije, planovi, procesi i organizacijska kultura koji su u odgovorima zastupljeni s ocjenom 3,58 dok je najniže, s ocjenom 3,32 zastupljeno intelektualno vlasništvo koje se odnosi na žigove, patente i autorska prava. Samo 8,3% ispitanika smatra da ne zna kako ocijeniti vrijednost strukturalnog kapitala, a jedino znanje, kako tacitno tako i ono kodificirano, nitko nije vrednovao kao nevažno.

Tablica 47. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 30 b) Valorizirajte faktore po važnosti za izgradnju intelektualnog kapitala – Strukturalni / organizacijski

		N	%	$\bar{x}$	SD
Intelektualno vlasništvo (žigovi, patent, autorska prava)	Nevažno	7	6,2%		
	Malo važno	10	8,8%		
	Srednje važno	31	27,4%		
	Vrlo važno	35	31,0%		
	Izuzetno važno	23	20,4%		
	Ne znam	7	6,2%		
	Ukupno	113	100,0%	3,32	1,39
Nematerijalizirano / tacitno / implicitno znanje	Nevažno	0	0,0%		
	Malo važno	3	2,7%		
	Srednje važno	26	23,0%		
	Vrlo važno	54	47,8%		
	Izuzetno važno	19	16,8%		
	Ne znam	11	9,7%		
	Ukupno	113	100,0%	3,50	1,35
Kodificirano znanje / materijalizirano znanje	Nevažno	0	0,0%		
	Malo važno	4	3,5%		
	Srednje važno	27	23,9%		
	Vrlo važno	52	46,0%		
	Izuzetno važno	20	17,7%		
	Ne znam	10	8,8%		
	Ukupno	113	100,0%	3,51	1,32
Organizacijski procesi (strategije, planovi, procesi, organizacijska kultura)	Nevažno	1	0,9%		
	Malo važno	5	4,4%		
	Srednje važno	13	11,5%		
	Vrlo važno	55	48,7%		
	Izuzetno važno	27	23,9%		
	Ne znam	12	10,6%		
	Ukupno	113	100,0%	3,58	1,47

Unatoč toj maloj razlici u ocjenama ipak su sve komponente ocijenjene vrlo slično i to nešto vrlo blizu srednje vrijednosti te se to može tumačiti kao određena neopredijeljenost ili nedostatak znanja o ovoj komponenti intelektualnog kapitala.

Rezultati istraživanja za treću komponentu intelektualnog kapitala relacijski/potrošački kapital prikazani su u tablici 48.

Tablica 48. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 30 c) Valorizirajte faktore po važnosti za izgradnju intelektualnog kapitala – Relacijski / potrošački

		N	%	$\bar{x}$	SD
Brend, image poduzeća, prepoznatljivost	Nevažno	1	0,9%		
	Malo važno	2	1,8%		
	Srednje važno	20	17,7%		
	Vrlo važno	38	33,6%		
	Izuzetno važno	37	32,7%		
	Ne znam	15	13,3%		
	Ukupno	113	100,0%	3,56	1,61
Odnos s kupcima	Nevažno	0	0,0%		
	Malo važno	1	0,9%		
	Srednje važno	8	7,1%		
	Vrlo važno	21	18,6%		
	Izuzetno važno	60	53,1%		
	Ne znam	23	20,4%		
	Ukupno	113	100,0%	3,63	1,95
Poslovno umrežavanje	Nevažno	0	0,0%		
	Malo važno	3	2,7%		
	Srednje važno	13	11,5%		
	Vrlo važno	46	40,7%		
	Izuzetno važno	36	31,9%		
	Ne znam	15	13,3%		
	Ukupno	113	100,0%	3,62	1,59

I kod relacijskog kapitala kao i kod strukturalnog, dobiveni podaci pokazuju vrlo ujednačene vrijednosti za sve komponente koja ga grade (oko 3,6) što se i tu može tumačiti kao određena doza neopredijeljenosti ili nedostatka znanja i o ovoj komponenti. Ukupno uzevši za 11,97% ispitanika ova kategorija intelektualnog kapitala je ocijenjena kao nevažna ili ne znaju kako da

je valoriziraju. Pritom za poslovno umrežavanje i odnos s kupcima nitko ne smatra da su nevažne komponente.

Kada se valoriziraju svi odgovori za sve tri komponente intelektualnog kapitala vidljivo je da ispitanici najviše vrednuju ljudski kapital i tu su odlučni što ima pozitivan utjecaj na franšizibilnost, dok su za strukturalni i relacijski više neodlučni te je svjesnost o važnosti istih za ispitanike više neodređena što predstavlja neutralni utjecaj na franšizibilnost.

Rezultati istraživanja odgovora na pitanje o visini sredstava koje izdvajaju ispitanici za razvoj intelektualnog kapitala prikazani su u tablici 49.

Tablica 49. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 31

		N	%
Kolika sredstva izdvaja vaša firma za razvoj intelektualnog kapitala?	<2% godišnjeg prihoda	46	40,7%
	<10% godišnjeg prihoda	15	13,3%
	> 10% godišnjeg prihoda	9	8,0%
	Ne izdvajamo	19	16,8%
	Ne znam	24	21,2%
	Ukupno	113	100,0%

Dobiveni podaci pokazuju udio od 62% ispitanika koji izdvajaju određenu visinu sredstava za izgradnju intelektualnog kapitala u svojim poduzećima dok ih 16,8% uopće ne izdvaja, a 21,2% ne zna da li izdvajaju ili ne.

4.5.1.8 Konkurentska prednost

Istraživanje o tome koliku konkurentsku prednost, po njihovom mišljenju, donosi *know-how* ispitanicima ili bi mogao donijeti nekoj trećoj strani zastupljeno je u upitniku jednim pitanjem. Rezultati istraživanja prikazani su u tablici 50.

Tablica 50. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 33

Molim vas vrednujte svoj <i>know-how</i> ocjenama od 1 do 5.		N	%
Koliku konkurentsku prednost donosi vaš <i>know-how</i> vašem poslovanju?	1	6	5,3%
	2	7	6,2%
	3	19	16,8%
	4	53	46,9%
	5	28	24,8%
	Ukupno	113	100,0%
Koliku konkurentsku prednost bi vaš <i>know-how</i> donio nekom drugom poduzetniku pri započinjanju istog poslovanja kad biste mu ga prenijeli?	1	6	5,3%
	2	12	10,6%
	3	15	13,3%
	4	39	34,5%
	5	41	36,3%
	Ukupno	113	100,0%

Dobiveni podaci pokazuju da je vrlo mala razlika u mišljenju ispitanika koliku konkurentsku prednost donosi *know-how* koji su stekli, njima samima, a koliko bi donio nekom drugom poduzetniku. U prvom slučaju 71,7% ispitanika je ocijenilo konkurentsku prednost koju im daje njihov *know-how* ocjenama 4 ili 5, dok je nešto manji broj ispitanika, 70,8% dao iste ocjene za konkurentsku prednost koju bi njihov *know-how* donio potencijalnim primateljima franšize. To su vrlo dobri rezultati jer pokazuju da ispitanici znaju što je *know-how* i da shvaćaju da je on osnova stjecanja konkurentске prednosti na tržištu i to je pozitivan indikator za franšizibilnost poslovanja.

4.5.1.9 Djelatnost / trendovi na tržištu

Što se tiče trendova na tržištu, misli se na atraktivnost, pomodnost određene djelatnosti u određenom periodu. U analizi uzorka u tablici 31 na stranici 152 prikazani su odgovori na upit o djelatnosti kojom se ispitanici bave. Iako je u kreiranju uzorka odabrano deset najzastupljenijih djelatnosti u franšiznom poslovanju (tablica 19 na stranici 96), analiza odgovora na ovo pitanje pokazuje da se stvarne djelatnosti kojom se ispitanici bave dosta razlikuju od onih izabranih uzorkom.

Kada se promatraju djelatnosti ispitanika iz ovog istraživanja, vidljivo je da samo 7,08% ispitanika djeluju u sektoru ugostiteljstva koje je inače najzastupljenija djelatnost u franšiznom poslovanju. Zdravlje i fitnes je često zastupljena djelatnost u franšiznom sektoru, dok je u ovom istraživanju zastupljena udjelom od samo 5,31%.

Dobiveni podaci pokazuju da je najviše ispitanika, njih 22,12% aktivno u intelektualnim uslugama koje se odnosi na: savjetovanje, izdavaštvo, edukaciju, konzalting i 15,04% koje se odnose na specijaliziranu maloprodaju koja se obično nalazi među prvih deset djelatnosti u franšiznom sektoru.

U tablici 51 prikazane su djelatnosti zastupljene u ovom istraživanju svrstane u dvije grupe po kriteriju deset najzastupljenijih djelatnosti u franšiznom sektoru koje kao takve imaju jači potencijal za franšiziranje.

Tablica 51. Popis djelatnosti iz istraživanja svrstane po kriteriju o deset najzastupljenijih djelatnosti u franšiznom sektoru

Djelatnosti u istraživanju koje jesu među 10 najzastupljenijih		Djelatnosti u istraživanju koje nisu među 10 najzastupljenijih	
Specijalizirana maloprodaja	15,04%	Intelektualne usluge	22,12%
Smještaj	8,85%	Proizvodnja	11,50%
Ugostiteljstvo	7,08%	Digitalni ICT proizvodi, usluge i produkcija	10,62%
Zdravlje i fitness	6,19%	Ostalo	9,73%
Gradnja i uređenje	5,31%		
Razvoj djece	2,65%		
Ukupno	45,12%	Ukupno	53,97%

Izvor: vlastiti rad autorice

Kako pokazuje tablica 51 u ispitanom uzorku može se uočiti udio od 45,12% poduzeća s poslovanjem koje se nalazi u top 10 djelatnosti za franšizno poslovanje, dok 53,97% ispitanih poduzeća se ne nalaze u 10 naj zastupljenijih djelatnosti. Iako su određeni sektori poslovanja zastupljeniji u franšiznom sektoru od drugih, ipak niti jedna od navedenih djelatnosti u ovom istraživanju nije pomodna i specifična u toj mjeri da bi mogla imati negativni utjecaj na održivost franšiznog poslovnog modela.

4.5.1.10 Osobni faktori franšizibilnosti

Osobnost i stavovi poduzetnika, potencijalnog davatelja franšize u istraživanom uzorku bili su zastupljeni s četiri pitanja. Osobne karakteristike poduzetnika imaju veliku ulogu u uspjehu franšiznog poslovnog modela. To se prvo odnosi na njegovu stručnost koja se izražava kroz godine poslovnog iskustva, zrelost koja je izražena kroz njegovu životnu dob i nastavlja se karakternim osobinama, strasti prema tome što se radi i dr.

Analiza rezultata odgovora na pitanje o starosnoj skupini ispitanika prikazana je u tablici 31 na stranici 152 gdje dobiveni rezultati pokazuju kako je najzastupljenija skupina ispitanika, s

udjelom od 83,19%, ona starija od 35 godina dok je najmanji udio onih starih do 25 godina što pokazuje određenu životnu zrelost većine ispitanika.

Rezultati analize samovrednovanja: stručnosti, osjećaja kontrole, strasti za posao i želje za rastom sadržani su u tablici 52.

Tablica 52. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 5

Ocijenite sebe po navedenim parametrima		N	%	$\bar{x}$	SD
Koliko smatrate da ste stručni u poslu koji trenutačno radite?	Nimalo	0	0,0%		
	Malo	0	0,0%		
	Srednje	9	8,0%		
	Vrlo	66	58,4%		
	Iznimno	38	33,6%		
	Ukupno	113		4,26	,59
Koliko vam je važan osjećaj kontrole u poslovanju?	Nimalo	0	0,0%		
	Malo	0	0,0%		
	Srednje	5	4,4%		
	Vrlo	52	46,0%		
	Iznimno	56	49,6%		
	Ukupno	113		4,45	,58
Koliko u svome poslovanju osjećate strast prema tome što radite?	Nimalo	1	0,9%		
	Malo	1	0,9%		
	Srednje	19	16,8%		
	Vrlo	39	34,5%		
	Iznimno	53	46,9%		
	Ukupno	113		4,26	,83
U kojoj je mjeri među vašim poslovnim ciljevima uključen i rast poslovanja?	Nimalo	0	0,0%		
	Malo	4	3,5%		
	Srednje	13	11,5%		
	Vrlo	53	46,9%		
	Iznimno	43	38,1%		
	Ukupno	113		4,19	,78

Dobiveni rezultati pokazuju da su svi elementi osobnih faktora franšizibilnosti vrlo važni ispitanicima jer je prosječna ocjena svih odgovora 4,29, no od navedenih parametra samovrednovanje je pokazalo najvišu ocjenu za važnost osjećaja kontrole u poslovanju s aritmetičkom sredinom odgovora ispitanika 4,45, što predstavlja ograničavajući čimbenik za franšizibilnost. Najniža ocjena od 4,19 zabilježena je kod uključenosti rasta poslovanja u

poslovne ciljeve, no s obzirom na to da je to iako najniža, izrazito visoka ocjena ne možemo je smatrati ograničavajućim čimbenikom franšizibilnosti već upravo obrnuto.

Rezultati istraživanja za pitanje o radnom iskustvu prikazani su također u tablici 31 na stranici 152 u strukturi uzorka. Dobiveni rezultati pokazuju da je najveći udio ispitanika od 84,1% onih s ukupnim radnim iskustvom dužim od 10 godina, a to je ujedno i najzastupljenija skupina u dužini staža u sadašnjem poslovanju s udjelom od 57,5% što ima pozitivan učinak na franšizibilnost poslovanja u okviru osobnih karakteristika poduzetnika.

Rezultati istraživanja za pitanje o osobnim karakteristikama ispitanika i njihovo mišljenje o tome koliko je pojedina od navedenih karakteristika za njih važna pri izboru načina rasta poslovanja prikazani su u tablici 53.

Tablica 53. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 8.

Koliko smatrate da su važni navedeni faktori pri izboru načina rasta poslovanja					
a) Osobni faktori		N	%	$\bar{x}$	SD
Motivacija vlasnika / direktora	Minimalno	0	0,0%		
	Malo	0	0,0%		
	Srednje	1	0,9%		
	Vrlo je važan	33	29,2%		
	Iznimno važan	79	69,9%		
	Ukupno	113	100,0%	4,69	,48
Obrazovanje vlasnika / direktora	Minimalno	0	0,0%		
	Malo	4	3,5%		
	Srednje	35	31,0%		
	Vrlo je važan	42	37,2%		
	Iznimno važan	32	28,3%		
	Ukupno	113	100,0%	3,90	,86
Prethodna poslovna iskustva vlasnika / direktora	Minimalno	0	0,0%		
	Malo	0	0,0%		
	Srednje	19	16,8%		
	Vrlo je važan	55	48,7%		
	Iznimno važan	39	34,5%		
	Ukupno	113	100,0%	4,18	,70
Znanje vlasnika / direktora	Minimalno	0	0,0%		
	Malo	0	0,0%		
	Srednje	6	5,3%		

	Vrlo je važan	53	46,9%		
	Iznimno važan	54	47,8%		
	Ukupno	113	100,0%	4,42	,59
Godine starosti vlasnika / direktora	Minimalno	11	9,7%		
	Malo	22	19,5%		
	Srednje	60	53,1%		
	Vrlo je važan	15	13,3%		
	Iznimno važan	5	4,4%		
	Ukupno	113	100,0%	2,83	,93
Podrška obitelji	Minimalno	4	3,5%		
	Malo	5	4,4%		
	Srednje	38	33,6%		
	Vrlo je važan	37	32,7%		
	Iznimno važan	29	25,7%		
	Ukupno	113	100,0%	3,73	1,01
Iskustvo sa stečajem vlasnika / direktora	Minimalno	21	18,6%		
	Malo	26	23,0%		
	Srednje	42	37,2%		
	Vrlo je važan	17	15,0%		
	Iznimno važan	7	6,2%		
	Ukupno	113	100,0%	2,67	1,13
Spol	Minimalno	66	58,4%		
	Malo	22	19,5%		
	Srednje	21	18,6%		
	Vrlo je važan	3	2,7%		
	Iznimno važan	1	0,9%		
	Ukupno	113	100,0%	1,68	,93

Ispitanici smatraju da je najvažniji faktor pri izboru načina rasta poslovanja motivacija direktora/vlasnika čija je dobivena prosječna ocjena 4,69, dok je pri izboru načina rasta poslovanja najmanje važan spol direktora ili vlasnika koji je ocijenjen s prosječnom ocjenom od 1,68. Dob i iskustvo sa stečajem isto nisu važni faktori pri izboru načina rasta poslovanja jer su ocijenjeni dosta nisko s prosječnim ocjenama ispod 3.

4.5.1.11 Analiza ukupne franšizibilnosti

Nakon navedene analize rezultata istraživanja za hipotezu *H1* provedena je i analiza ukupne franšizibilnosti. Razina franšizibilnosti kod ispitanika u odnosu na zadane varijable, na temelju kojih je provedeno rekodiranje ukupne franšizibilnosti, prikazana je u tablici 54. Vrijednosti su

rekodirane bodovanjem na način da je niska franšizibilnost bodovana s 1, srednja franšizibilnost je bodovana s 2, dok je visoka franšizibilnost bodovana s 3 boda.

Tablica 54. Ulazne varijable za rekodiranje ukupne franšizibilnosti

		N	%
Prihod poduzeća u 2014. godini	Niska franšizibilnost	91	80,5%
	Srednja franšizibilnost	11	9,7%
	Visoka franšizibilnost	11	9,7%
	Ukupno	113	100,0%
Poslovanje s gubitkom	Niska franšizibilnost	19	16,8%
	Srednja franšizibilnost	36	31,9%
	Visoka franšizibilnost	58	51,3%
	Ukupno	113	100,0%
Broj zaposlenih	Niska franšizibilnost	80	70,8%
	Srednja franšizibilnost	16	14,2%
	Visoka franšizibilnost	17	15,0%
	Ukupno	113	100,0%
Izgrađenost i prepoznatljivost brenda	Niska franšizibilnost	43	38,1%
	Srednja franšizibilnost	27	23,9%
	Visoka franšizibilnost	43	38,1%
	Ukupno	113	100,0%
Broj vlastitih podružnica	Niska franšizibilnost	83	73,5%
	Srednja franšizibilnost	24	21,2%
	Visoka franšizibilnost	6	5,3%
	Ukupno	113	100,0%
Starost poduzeća	Niska franšizibilnost	4	3,5%
	Srednja franšizibilnost	30	26,5%
	Visoka franšizibilnost	79	69,9%
	Ukupno	113	100,0%
Životni ciklus poduzeća	Niska franšizibilnost	10	8,8%
	Srednja franšizibilnost	33	29,2%
	Visoka franšizibilnost	70	61,9%
	Ukupno	113	100,0%
Vrijeme potrebno poduzetniku za uspostavljanje prosječne razine poslovanja	Niska franšizibilnost	18	15,9%
	Srednja franšizibilnost	33	29,2%
	Visoka franšizibilnost	62	54,9%
	Ukupno	113	100,0%
	Niska franšizibilnost	32	28,3%
	Srednja franšizibilnost	37	32,7%

Vrijeme potrebno nekome iz branše za uspostavljanje prosječne razine poslovanja	Visoka franšizibilnost	44	38,9%
	Ukupno	113	100,0%
Vrijeme potrebno nekome bez iskustva za uspostavljanje prosječne razine poslovanja	Niska franšizibilnost	88	77,9%
	Srednja franšizibilnost	12	10,6%
	Visoka franšizibilnost	13	11,5%
	Ukupno	113	100,0%
Adaptabilnost poslovanja	Niska franšizibilnost	3	2,7%
	Srednja franšizibilnost	17	15,0%
	Visoka franšizibilnost	93	82,3%
	Ukupno	113	100,0%
Sistematiziranost i standardiziranost poslovanja	Niska franšizibilnost	34	30,1%
	Srednja franšizibilnost	49	43,4%
	Visoka franšizibilnost	30	26,5%
	Ukupno	113	100,0%
Rast prihoda 2014. – 2015.	Niska franšizibilnost	29	25,7%
	Srednja franšizibilnost	41	36,3%
	Visoka franšizibilnost	43	38,1%
	Ukupno	113	100,0%
Ulaganje u rast poslovanja	Niska franšizibilnost	30	26,5%
	Srednja franšizibilnost	56	49,6%
	Visoka franšizibilnost	27	23,9%
	Ukupno	113	100,0%
Konkurentska prednost koju donosi <i>know-how</i> vlasniku	Niska franšizibilnost	13	11,5%
	Srednja franšizibilnost	19	16,8%
	Visoka franšizibilnost	81	71,7%
	Ukupno	113	100,0%
Konkurentska prednost koju bi donio <i>know-how</i> nekome drugome	Niska franšizibilnost	18	15,9%
	Srednja franšizibilnost	15	13,3%
	Visoka franšizibilnost	80	70,8%
	Ukupno	113	100,0%
Inovativnost tvrtke	Niska franšizibilnost	25	22,1%
	Srednja franšizibilnost	37	32,7%
	Visoka franšizibilnost	51	45,1%
	Ukupno	113	100,0%

S obzirom na utvrđene kategorije franšizibilnosti: niska, srednja i visoka, napravljena je i raspodjela bodova po kojoj:

- 18 – 23 bodova označava vrlo nisku franšizibilnost
- 24 – 30 bodova označava nisku franšizibilnost
- 31 – 37 bodova označava srednju franšizibilnost
- 38 – 44 bodova označava visoku franšizibilnost
- 45 – 51 bodova označava vrlo visoku franšizibilnost

Na temelju navedenog izračunata je ukupna franšizibilnost ispitanika koja je prikazana u tablici 55.

Tablica 55. Ukupna franšizibilnost

		N	%
Ukupna franšizibilnost	vrlo niska razina franšizibilnosti	0	0,0%
	niska razina franšizibilnosti	9	8,0%
	srednja razina franšizibilnosti	62	54,9%
	visoka razina franšizibilnosti	42	37,2%
	vrlo visoka razina franšizibilnosti	0	0,0%
	Ukupno	113	100,0%

Izvor: rad autorice

Kod promatranih kategorija franšizibilnosti može se uočiti kako u ovom istraživanju vrlo niska razina franšizibilnosti kod ispitanika, kao niti ona vrlo visoka nisu zabilježene, samo 8% ispitanika ima nisku razinu franšizibilnosti, dok ih 54,9% ima srednju razina franšizibilnosti, a 37,2% visoku razinu franšizibilnosti.

U sklopu ovog dijela istraživanja ukupna franšizibilnost testirana je *Hi*-kvadrat testom u odnosu na sljedeće navedene varijable te kod istih nisu uočene statistički značajne razlike:

- a) djelatnost gdje su zastupljene djelatnosti podijeljene u dvije grupe: one koje se nalaze u 10 najzastupljenijih djelatnosti u franšiznom poslovanju i onih koji se ne nalaze. Tu razina signifikantnosti iznosi 0,075 ($p > 0,05$)
- b) Starosti vlasnika: gdje razina signifikantnosti *Hi*-kvadrat testa iznosi 0,465 ($p > 0,05$)
- c) Valorizacija stručnosti gdje je razina signifikantnosti *Hi*-kvadrat testa 0,353 ($p > 0,05$)
- d) Važnost osjećaja kontrole u poslovanju: gdje razina signifikantnosti *Hi*-kvadrat testa iznosi 0,966 ($p > 0,05$)
- e) Osjećaj strasti prema poslovanju gdje razina signifikantnosti *Hi*-kvadrat testa iznosi 0,068 ($p > 0,05$)
- f) Ukupni radni staž gdje razina signifikantnosti *Hi*-kvadrat testa iznosi 0,981 ($p > 0,05$)

g) Staž u sadašnjem poslovanju gdje je razina signifikantnosti *Hi*-kvadrat testa 0,273 ($p>0,05$)

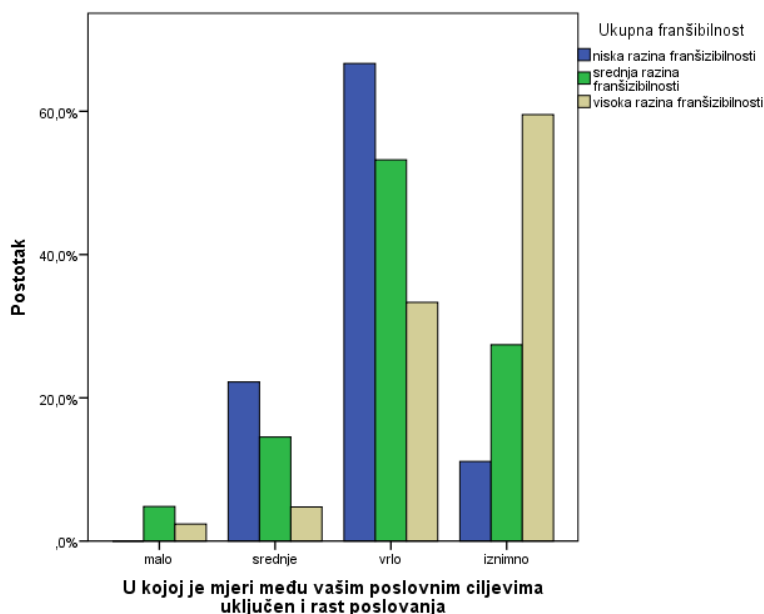
h) Starost poduzeća gdje je razina signifikantnosti *Hi*-kvadrat testa 0,316 ($p>0,05$)

Za razliku od navedenog kod testiranja ukupne franšizibilnosti u odnosu na uključenost rasta poslovanja u poslovne ciljeve ispitanika, može se uočiti kako vrijednost *Hi*-kvadrat testa iznosi 0,017 ($p<0,05$), što znači da je uočena statistički značajna razlika kod promatranih ispitanika s obzirom na kategorije ukupne franšizibilnosti, pri tome je zabilježen najveći udio visoke franšizibilnosti kod ispitanika kojima je u poslovnim ciljevima iznimno uključen rast poslovanja (59,5%) kako je prikazano u tablici 56 kao i na grafičkom prikazu 23.

Tablica 56. Uključenost rasta poslovanja u poslovnim ciljevima

			Ukupna franšizibilnost			p*
			niska razina franšizibilnosti	srednja razina franšizibilnosti	visoka razina franšizibilnosti	
Uključenost rasta poslovanja u poslovne ciljeve	malo	N	0	3	1	0,017
		%	0,0%	4,8%	2,4%	
	srednje	N	2	9	2	
		%	22,2%	14,5%	4,8%	
	vrlo	N	6	33	14	
		%	66,7%	53,2%	33,3%	
	iznimno	N	1	17	25	
		%	11,1%	27,4%	59,5%	
Ukupno		N	9	62	42	
		%	100,0%	100,0%	100,0%	

Prikaz 23. Ukupna franšizibilnost u odnosu na uključenost rasta poslovanja u poslovne ciljeve



4.5.2. Rezultati istraživanja za hipotezu H2

Rezultati istraživanja koji se odnose na drugu hipotezu: *Pomanjkanje znanja o franšiznom poslovanju prepreka je razvoju domaćih franšiza* izraženi su kroz odgovore na četiri pitanja. Rezultati analize odgovora za pitanje o iskustvu s franšiznim poslovanjem prikazani su u tablici 57.

Tablica 57. Rezultat analize odgovora na pitanje broj 6.

		N	%
Koja iskustva u svome poduzeću imate s franšiznim poslovanjem?	Imamo kupljenu tuđu franšizu.	9	8,0%
	Upravo stvaramo vlastitu franšizu.	11	9,7%
	Imamo svoju franšizu i već smo prodali neke lokacije.	4	3,5%
	Imamo svoju franšizu, ali nismo još prodali ni jednu lokaciju.	2	1,8%
	Nemamo nikakva iskustva s franšiznim poslovanjem.	50	44,2%
	Nismo nikada razmišljali da se širimo putem prodaje franšize.	22	19,5%
	Nemamo nikakva znanja o franšiznom načinu poslovanja.	15	13,3%
	Ukupno	113	100,0%

Dobiveni rezultati pokazuju udio od 44,2% ispitanika koji nemaju nikakva iskustva s franšiznim načinom poslovanja dok ih je samo 13,3% procijenilo da nemaju niti nikakva znanja o ovom načinu poslovanja što ima negativni utjecaj na franšizibilnost tog poslovanja.

Rezultati istraživanja za pitanje o znanju o franšiznom poslovanju sadržani su u tablici 58.

Tablica 58. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 35.

		N	%
Smatrate li da imate dovoljno znanja o franšiznom poslovnome modelu da biste ga mogli uzeti u obzir kao strategiju rasta svoga poslovanja?	Da.	26	23,01%
	Ne.	19	16,81%
	Nešto znam o tome, ali nedovoljno da ga primijenim.	39	34,51%
	Ne znanima me franšizni poslovni model.	5	4,42%
	Mislim da nije primjenjiv na moje poslovanje.	24	21,24%
	Ukupno	113	100,0%

Dobiveni rezultati istraživanja odgovora na pitanje o dostatnosti znanja o franšiznom načinu poslovanja za izbor te strategije rasta pokazuju udio od 51,32% ispitanika koji nemaju znanja ili je ono nedostatno da bi primijenili ovu strategiju rasta poslovanja, a 21,24% ispitanika misli da franšizni poslovni model nije primjenjiv za njihovo poslovanje na što u jednom dijelu također može imati utjecaj nedostatnost znanja o ovom načinu poslovanja što sve predstavlja ograničavajući čimbenik za franšizibilnost poslovanja.

U sklopu istraživanja o samoprocjeni ispitanika o dostatnosti znanja o franšiznom poslovanju napravljena je i analiza Hi-kvadrat testa, no raspodjela odgovora unutar pojedinih grupa odgovora o dostatnosti znanja u odnosu na spol ispitanika i u odnosu na ukupni radni staž ispitanika pokazala je vrlo ujednačene rezultate te ne postoji statistički značajna razlika u promatranim frekvencijama odgovora.

Rezultati istraživanja o procjeni prepreka za razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj grupirani su u tri grupe: pravne, institucionalne i sociološko-kulturološke prepreke, za a) sociološko-kulturološke prepreke prikazani su u tablici 59.

Tablica 59. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 36a.

Koliko su po vašem mišljenju navedene tvrdnje prepreke za razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj					
a) Sociološko-kulturološke prepreke		N	%	$\bar{x}$	SD
1. Općenito loša poduzetnička klima u Hrvatskoj.	Uopće se ne slažem da je prepreka.	7	6,2%		
	Djelomično se slažem da je prepreka.	17	15,0%		
	Ne znam je li prepreka.	28	24,8%		
	Uglavnom se slažem da je to prepreka.	37	32,7%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka.	24	21,2%		
	Ukupno	113	100,0%	3,48	1,17
2. Nedostatak menadžerskog i poduzetničkog talenta.	Uopće se ne slažem da je prepreka.	6	5,3%		
	Djelomično se slažem da je prepreka.	17	15,0%		
	Ne znam je li prepreka.	35	31,0%		
	Uglavnom se slažem da je to prepreka.	42	37,2%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka.	13	11,5%		
	Ukupno	113	100,0%	3,35	1,04
3. Pomanjkanje znanja o franšiznom poslovanju kod poduzetnika u Hrvatskoj.	Uopće se ne slažem da je prepreka.	2	1,8%		
	Djelomično se slažem da je prepreka.	8	7,1%		
	Ne znam je li prepreka.	19	16,8%		
	Uglavnom se slažem da je to prepreka.	42	37,2%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka.	42	37,2%		
	Ukupno	113	100,0%	4,01	1,00
4. To što poznate svjetske franšize nisu uspjele u Hrvatskoj	Uopće se ne slažem da je prepreka	6	5,3%		
	Djelomično se slažem da je prepreka	15	13,3%		
	Ne znam da li je prepreka	47	41,6%		

	Uglavnom se slažem da je to prepreka	35	31,0%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka	10	8,8%		
	Ukupno	113	100,0%	3,25	,98
5. Mali broj domaćih franšiza na tržištu	Uopće se ne slažem da je prepreka	3	2,7%		
	Djelomično se slažem da je prepreka	15	13,3%		
	Ne znam da li je prepreka	37	32,7%		
	Uglavnom se slažem da je to prepreka	36	31,9%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka	22	19,5%		
	Ukupno	113	100,0%	3,52	1,04

Dobiveni rezultati u okviru sociološko-kulturoloških prepreka pokazuju da nedostatno znanje o franšiznom poslovnome modelu predstavlja, prema mišljenju ispitanika najznačajniju prepreku, ocijenjenu s prosječnom ocjenom 4,01, a najmanje je značajna prepreka koja se odnosi na neuspjeh nekih poznatih svjetskih franšiza u Hrvatskoj, ocijenjena s prosječnom ocjenom 3,25.

Rezultati istraživanja za isto pitanje, ali u sferi institucionalnih prepreka prikazani su u tablici 60.

Tablica 60. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 36b

Koliko su po vašem mišljenju navedene tvrdnje prepreke za razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj					
b) Institucionalne prepreke		N	%	$\bar{x}$	SD
Nepostojanje financijskih potpora za franšizno poslovanje u Hrvatskoj.	Uopće se ne slažem da je prepreka.	2	1,8%		
	Djelomično se slažem da je prepreka.	5	4,4%		
	Ne znam je li prepreka.	30	26,5%		
	Uglavnom se slažem da je to prepreka.	42	37,2%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka.	34	30,1%		
	Ukupno	113	100,0%	3,89	,95
Nepostojanje institucionalne podrške franšiznom poslovanju (stručni ljudi u institucijama, bankama, konzultanti i sl.).	Uopće se ne slažem da je prepreka.	1	0,9%		
	Djelomično se slažem da je prepreka.	6	5,3%		
	Ne znam je li prepreka.	28	24,8%		
	Uglavnom se slažem da je to prepreka.	39	34,5%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka.	39	34,5%		
	Ukupno	113	100,0%	3,96	,94
Manjak dostupnih edukacija o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj.	Uopće se ne slažem da je prepreka.	1	0,9%		
	Djelomično se slažem da je prepreka.	9	8,0%		
	Ne znam je li prepreka.	26	23,0%		
	Uglavnom se slažem da je to prepreka.	41	36,3%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka.	36	31,9%		
	Ukupno	113	100,0%	3,90	,97

Dobiveni rezultati u okviru institucionalnih prepreka pokazuju da iako su sve tri prepreke podjednako važne ispitanicima za razvoj franšiznog poslovanja ipak je nepostojanje institucionalne podrške ovom sektoru poslovanja ocijenjeno kao najznačajnija prepreka s prosječnom ocjenom od 3,96.

4.5.3. Rezultati istraživanja za hipotezu H3

Rezultati istraživanja za treću hipotezu: *Socio-kulturološki čimbenici utječu na potencijal malih poduzeća za davanje franšize* prikazani su kroz rezultate tri pomoćne hipoteze.

4.5.3.1 Rezultati za H3.1

Rezultati za H3.1 – *Neprepoznavanje vlastitog know-how i / ili intelektualnog kapitala utječe na potencijal malih poduzeća za rast kroz franšizni poslovni model* prikazani su kroz 6 pitanja: 29, 30, 31, 32, 33a i b, 34.

Iz analize odgovora prikazanih u tablicima 46 – 50 na stranicama 163 – 167 može se zaključiti da većina ispitanika, njih 88,5%, prepoznaje pojam intelektualnog kapitala te daje točnu definiciju istoga, također ispitanici ocjenjuju visokom ocjenom (4,04) važnost *know-how* u okviru ljudskog kapitala te nešto manje s ocjenom (3,32) intelektualno vlasništvo u okviru strukturalnog kapitala. S obzirom na udio od 62% ispitanika koji izdvajaju sredstva za izgradnju intelektualnog kapitala može se reći da su rezultati pokazali kako većina ispitanika prepoznaju isti te to predstavlja pozitivan indikator za franšizni potencijal.

Rezultati istraživanja odgovora na pitanje o razvijenom *know-how* pokazuju udio od 67,3% ispitanika koji smatra da je razvilo svoj *know-how* dok njih samo 6,2% navodi da ne znaju što je *know-how*. Rezultati su prikazani u tablici 61.

Tablica 61. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 32

		N	%
Smatrate li da ste u svome poslovanju razvili neki <i>know-how</i>	Da	76	67,3%
	Ne	4	3,5%
	Ne mogu odrediti	26	23,0%
	Ne znam što je <i>know-how</i>	7	6,2%
	Ukupno	113	100,0%

Ovi rezultati u skladu su s dobivenim rezultatima u tablici 50 na stranici 167 gdje je 71,7% ispitanika vrednovalo svoj *know-how* s obzirom na konkurentsku prednost koju im donosi s ocjenama vrlo dobar i odličan što ide u prilog tome da ispitanici prepoznaju svoj *know-how* i intelektualni kapital i visoko ga vrednuju.

Kako bi se ustanovilo postoji li razlika u odgovorima o razvoju vlastitog *know-how* s obzirom na spol ili radni staž ispitanika provedeno je testiranje putem Hi-kvadrat testa, ali istraživanje je pokazalo kako niti tu nema statistički značajne razlike.

Drugi dio pitanja odnosio se na vrednovanje vlastitog *know-how* u okviru konkurentske prednosti za nekog drugog poduzetnika pri započinjanju istog poslovanja. Rezultati su prikazani u tablici 62.

Tablica 62. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 33b

Molim vas vrednujte svoj <i>know-how</i> ocjenama od 1 do 5: koliku konkurentsku prednost bi vaš <i>know-how</i> donio nekom drugom poduzetniku pri započinjanju istog poslovanja kad biste mu ga prenijeli?	1	6	5,3%
	2	12	10,6%
	3	15	13,3%
	4	39	34,5%
	5	41	36,3%
	Ukupno	113	100,0%

Najveći udio ispitanika (70,8%) vrednovao je taj *know-how* kao vrlo dobar i odličan čime smatraju da on vrlo dobro ili odlično doprinosi konkurentskoj prednosti kako njima samima tako i nekome kome bi ga oni obukom prenijeli.

Udio od 5,3% ispitanika, u oba dijela ovog pitanja, smatraju da *know-how* ne donosi neku konkurentsku prednost jer su ga ocijenili s ocjenom 1 koja označava beznačajan utjecaj.

Rezultati Hi-kvadrat testa povezani s vrednovanjem konkurentske prednosti koju bi njihov *know-how* donio za nekog drugog poduzetnika u odnosu na spol ispitanika prikazani su u tablici 63 i 64).

Tablica 63. Rezultati samoprocjene *know-how* kao konkurentske prednosti za druge u odnosu na spol ispitanika

			Spol		Ukupno
			muško	žensko	
Molim vas vrednujte svoj <i>know-how</i> ocjenama od 1 do 5: koliko konkurentsku prednost bi vaš <i>know-how</i> donio <u>nekom drugom poduzetniku</u> pri započinjanju istog poslovanja kad biste mu ga prenijeli?	1	N	2	4	6
		%	33,3%	66,7%	100,0%
	2	N	5	7	12
		%	41,7%	58,3%	100,0%
	3	N	8	7	15
		%	53,3%	46,7%	100,0%
	4	N	27	12	39
		%	69,2%	30,8%	100,0%
	5	N	15	26	41
		%	36,6%	63,4%	100,0%
Ukupno		N	57	56	113
		%	50,4%	49,6%	100,0%

Tablica 64. Hi-kvadrat test

	Rezultat testa	df	Asymp. Sig. (dvostrana)
Hi-kvadrat	9,779	4	,044
Likelihoodov omjer	9,981	4	,041
Linearna povezanost	,022	1	,882
Broj valjanih slučajeva	113		

Pogleda li se vrijednost Hi-kvadrat testa može se uočiti kako signifikantnost iznosi 0,044 stoga možemo uočiti da postoji statistički značajna razlika, odnosno rezultati se statistički značajno razlikuju od onih koje bismo očekivali kad bi oni bili posve slučajni, pri tome se na tablici 63 može uočiti da su ženski ispitanici puno skloniji ekstremnim ocjenama (1,2 s jedne i 5 s druge strane) nego muški ispitanici.

Rezultati istraživanja o postojanju zaštite nekog oblika intelektualnog vlasništva prikazani su u tablici 65.

Tablica 65. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 34

Imate li u sferi svoga poslovanja zaštićeno neko intelektualno vlasništvo i koje?			
		N	%
Autorsko pravo.	da	27	23,9%
	ne	86	76,1%
	Ukupno	113	100,0%
Žig.	da	30	26,5%
	ne	83	73,5%
	Ukupno	113	100,0%
Patent.	da	4	3,5%
	ne	109	96,5%
	Ukupno	113	100,0%
Industrijsko obličje.	da	10	8,8%
	ne	103	91,2%
	Ukupno	113	100,0%
Nemam.	da	64	56,6%
	ne	49	43,4%
	Ukupno	113	100,0%
Ne znam.	da	3	2,7%
	ne	110	97,3%
	Ukupno	113	100,0%

Kod ovog pitanja najveći broj ispitanika, njih 56,6%, nema zaštićeno nikakvo intelektualno vlasništvo što predstavlja negativni indikator za franšizibilnost. Od onih koji imaju zaštićeno najveći je udio onih koji imaju zaštićen žig (23,9%) i autorsko pravo (26,5%).

Svi navedeni rezultati u okviru ove pomoćne hipoteze ne predstavljaju ograničavajući faktor za franšizni potencijal i time imaju negativan utjecaj na prihvaćanje pod hipoteze *H 3.1*.

U okviru *H3.1* hipoteze istraživanje ukupne franšizibilnosti pokazalo je veliku zastupljenost ispitanika s visokom franšizibilnosti u sklopu varijable o konkurentskoj prednosti koju donosi njihov *know-how* ispitaniku (71,7) ili koju bi mogao dati nekome drugom poduzetniku (70,8) što je u skladu s prvobitnim rezultatima istraživanja koji govore o udjelu od 88,5% ispitanika koji prepoznaju svoj *know-how* i daju mu ocjenu 4,04 za važnost u sklopu njihova poslovanja.

4.5.3.2 Rezultati za *H3.2*

Rezultati analize odgovora na pitanja koja su postavljena za pomoćnu hipotezu:

H3.2 – Nepovjerenje u pravni sustav utječe na rast poduzeća kroz franšizni poslovni model zastupljeni su pitanjem 36 u segmentu c) pravne prepreke i prikazani su u tablici 66.

Tablica 66. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 36c

Koliko su po vašem mišljenju navedene tvrdnje prepreke za razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj					
c) Pravne prepreke		N	%	$\bar{x}$	SD
Opće nepovjerenje u pravni sustav u Hrvatskoj.	Uopće se ne slažem da je prepreka.	4	3,5%		
	Djelomično se slažem da je prepreka.	10	8,8%		
	Ne znam je li prepreka.	17	15,0%		
	Uglavnom se slažem da je to prepreka.	49	43,4%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka.	33	29,2%		
	Ukupno	113	100,0%	3,86	1,05
Općenito nepoštivanje ugovora u poslovanju u Hrvatskoj.	Uopće se ne slažem da je prepreka.	4	3,5%		
	Djelomično se slažem da je prepreka.	12	10,6%		
	Ne znam je li prepreka.	20	17,7%		
	Uglavnom se slažem da je to prepreka.	39	34,5%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka.	38	33,6%		
	Ukupno	113	100,0%	3,84	1,11
Nedovoljna zaštita prava davatelja franšiza.	Uopće se ne slažem da je prepreka.	4	3,5%		
	Djelomično se slažem da je prepreka.	9	8,0%		
	Ne znam je li prepreka.	48	42,5%		
	Uglavnom se slažem da je to prepreka.	29	25,7%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka.	23	20,4%		
	Ukupno	113	100,0%	3,51	1,02
Pomanjkanje pravne regulative za franšizno poslovanje u Hrvatskoj.	Uopće se ne slažem da je prepreka	2	1,8%		
	Djelomično se slažem da je prepreka.	8	7,1%		
	Ne znam je li prepreka.	44	38,9%		
	Uglavnom se slažem da je to prepreka.	34	30,1%		
	Potpuno se slažem da je to prepreka.	25	22,1%		
	Ukupno	113	100,0%	3,64	,96

Istraživanje je pokazalo da u okviru pravnih prepreka, iako su sve prepreke vrlo slično ocijenjene, ipak najvišu vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika bilježimo za opće nepovjerenje u pravni sustav (3,86) koje time predstavlja najveću prepreku za razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj.

Najnižom ocjenom (3,51) ocijenjena je nedovoljna zaštita prava davatelja franšiza što se može objasniti s vrlo malim brojem davatelja franšiza u Hrvatskoj i dokazanim nedostatkom znanja o ovom načinu poslovanja. Ispitanici su stoga ovu prepreku ocijenili onom koja ima najmanji utjecaj na razvoj sektora. U prilog nedostatnog znanja ide i činjenica da je skoro polovica ispitanika (42,5%) unutar ove prepreke odgovorilo da *ne zna* je li to prepreka ili nije.

4.5.3.3 Rezultati za H3.3

Rezultati analize odgovora za pitanja koja su postavljena za pomoćnu hipotezu:

H3.3 – Franšizno poslovanje ima lošu reputaciju među hrvatskim poduzetnicima što je razlog slabog odabira franšize kao strategije rasta nalaze se u tablicama 59 na stranici 178 i tablicom 67, a zastupljeni su prvo pitanjem 36 u segmentu socio-kulturoloških prepreka, zatim pitanjem 37.

Tablica 67. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 37

		N	%	$\bar{x}$	SD
Molim vas rangirajte reputaciju koju, po vašemu mišljenju, ima franšizno poslovanje kao poslovni model među hrvatskim poduzetnicima.	Negativna	7	6,2%		
	Slaba	39	34,5%		
	Srednja	53	46,9%		
	Vrlo dobra	14	12,4%		
	Odlična	0	0,0%		
	Ukupno	113	100,0%	2,65	,78

Analiza odgovora na ova dva pitanja pokazuje da 41,6% ispitanika *ne zna* da li je loša reputacija franšiznog sektora u Hrvatskoj prepreka razvoju franšiznog poslovanja što potvrđuju i rezultati koji govore kako skoro polovica ispitanika (46,9%) reputaciju ocjenjuje srednjom ocjenom dobar što se može tumačiti i kao neopredijeljeno mišljenje.

Malo više od trećine (39,8%) ispitanika uglavnom ili potpuno se slažu da to što su se poznate svjetske marke povukle s hrvatskog tržišta može biti prepreka razvoju sektora.

Rangiranje socio-kulturoloških prepreka pokazalo je da je kao najveća prepreka detektirano pomanjkanje znanja (sa srednjom ocjenom 4,01), slijedi mali broj domaćih franšiza na tržištu (3,52), općenito loša poduzetnička klima (3,48), pomanjkanje poduzetničkog talenta (3,35). S druge strane ostale ocjene reputacije pokazuju da 34,5% ispitanika smatra da je ona slaba ocijenivši ju s ocjenom dovoljan, a nitko je nije ocijenio s odličnom ocjenom.

4.6. Rezultati intervjua s poduzetnicima

U sklopu kvalitativnog istraživanja u ovoj disertaciji obrađeno je devet intervjua s poduzetnicima izabranih s obzirom na njihova iskustva i zainteresiranost za upotrebu franšiznoga poslovnog modela za rast i internacionalizaciju svojeg poslovanja. Izabrani su poduzetnici koji su u raznim ulogama ili fazama odabira franšiznoga poslovnog modela i to:

- troje poduzetnika – primatelja franšize
- troje poduzetnika – hrvatskih davatelja franšize
- troje poduzetnika – budućih hrvatskih davatelja franšize.

Rezultati prikupljenih odgovora dobivenih kroz kvalitativno istraživanje prikazani su u tablici 68.

Tablica 68. Presjek glavnih odgovora prikupljeni u intervjuima

	Razlog vlastitog odabira franšize	Postojanje vlastitog prethodnog znanja	Mišljenje o preprekama za razvoj franšiznog sektora u RH	Mišljenje o reputaciji RH u odnosu na slabu zastupljenost domaćih franšiza	Mišljenje o slaboj franšizibilnosti hrvatskih poslovnih koncepata i prepoznavanju intelektualnog kapitala	Socio kulturološki faktori koji utječu na razvoj franšiznog sektora u RH	Mišljenje o razlogu slabog odabira franšize od strane malih i srednjih poduzeća
1	prethodno pozitivno iskustvo	imao je prethodno odlično znanje	1. slabo znanje 2. malo i slabo razvijeno tržište 3. nema institucionalne potpore, slaba poduzetnička klima	ne, nije to razlog	u RH ima dosta franšizibilnih koncepata, ali nisu prepoznati	1 niske etički i moralni standardi za poslovanje 2 ne znanje tržišta i strah da franšiza ubija kreativnost	neznanje i pomanjkanje strategije
2	radi prednosti brzog širenja	nije bilo prethodnog znanja	1. slabo znanje 2. malo i slabo razvijeno tržište 3. nema institucionalne potpore, slaba poduzetnička klima	ne, nije to razlog	kod nas ima sjajnih ideja, ali fali znanja kako ih iskoristiti. Poduzetnici prepoznaju svoj intelektualni kapital	1 nepovjerenje u pravni sustav 2 neznanje	neznanje i nepovjerenje u pravni sustav
3	primjeri slične prakse u Nizozemskoj	nije bilo prethodnog znanja	1. slabo razvijeno, malo tržište 2. nedostatak kapitalne baze 3. slab znanje 3. politička situacija u zemlji	samo po sebi nije razlog, ako i je loša reputacija razlog je neznanje	slaba franšizibilnost je umjereno točna	1 niske etičko moralni standardi poslovanja 2 neznanje 3 Nepovjerenje u pravni sustav	nedostatak pravne zaštite
4	podrška davatelja franšize	vrlo malo prethodnog znanja	1. malo i slabo razvijeno tržište 2. ne znanje 3. nema institucionalne i financijske potpore	ne, nije razlog jer – premalo se zna o tome	da, slaba je radi neznanja o tome, ali poduzetnici znaju što je know how i intelektualni kapital	1 neznanje 2 nepovjerenje u pravni sustav 3 niske etičko moralni standardi poslovanja	neznanje
5	privukla je marka ne franšiza	nije bilo prethodnog znanja	1. nema institucionalne i financijske potpore 2. ne znanje 3. spor i neučinkovit pravni sustav	nije razlog jer se premalo zna o tom načinu poslovanja	ne znam da li je slaba, premalo znam o tome da bih mogla odgovoriti	1 nepovjerenje u pravni sustav 2 niske etički i moralni standardi za poslovanje 3 ne znanje	financijski razlozi i neznanje
6	internacionalizacija	nije bilo prethodnog znanja	1. manjak institucionalne potpore 2. slab znanje	ima lošu reputaciju	ne, nije točno da je slaba ima puno dobrih ideja i poduzetnici znaju svojeg know how	1 ne znanje 2 strah da franšiza ubija kreativnost	nedostatak financijskih potpora
7	širenje i internacionalizacija	samo okvirno znanje	1. manjak financijskih sredstava 2. politička situacija	nije razlog jer se premalo zna o tom načinu poslovanja	prepoznati svoj know how ne, nije točno da je slaba ima puno franšizibilnih poslova i svi su svjesni svojeg know how	1 ne povjerenje u pravni sustav 2 niske moralno etički standardi poslovanja	financijski razlozi i neznanje
8	sigurnija investicija i manjak kreativnosti	vrlo malo prethodnog znanja	1. manjak financijskih proizvoda 2. malo tržište 3. ne znanje	nema reputacije jer je franšiza još uvijek enigma	vjerojatno da, radi slabe zaštite intelektualnog vlasništva, slabe izgradnje brenda i radi neznanja o nematenjalnoj imovini	1 nepovjerenje u pravni sustav 2 niske moralno etički standardi 3 neznanje	slaba zaštita int. vlasništva nikakve mogućnosti financiranja
9	prethodna iskustva	dosta prethodnog znanja	1. manjak institucionalne i bankovne potpore 2. ne znanje 3. spor i neučinkovit pravni sustav	nema nikakve reputacije jer se malo zna o franšizama	velika većina poslova jesu franšizibilni i da poduzetnici prepoznaju svoj intelektualni kapital u poduzećima	1 niska razina zaštita intelektualnog vlasništva 2 opće neznanje 3 niske moralno etički standardi	nedostatak znanja i menadžerskog iskustva

Izvor: rad autorice.

Prikazani rezultati pokazuju da je sedmero od devetero poduzetnika odabralo ovaj način poslovanja zbog njegovih prednosti, dok ih je dvoje to učinilo zbog pozitivnih prethodnih iskustava. Sedmero poduzetnika imalo je vrlo malo prethodnog znanja o franšiznom načinu poslovanja prije ulaska u isto dok je samo dvoje poduzetnika imalo odlično znanje.

Osmero je ispitanika pozicioniralo nedostatno znanje o ovom načinu poslovanja kao glavnu prepreku razvoju franšiznog sektora u Hrvatskoj smatrajući da i sami nisu imali dovoljno znanja i nisu znali kome da se obrate vezano uz uspostavu svoje franšize.

Petero poduzetnika od devetero za prepreku razvoja franšiznog sektora u Hrvatskoj, a koja i njima zadaje probleme u poslovanju, navode malo i nerazvijeno tržište, vjerujući da će do jačeg zamaha razvoja ovog načina poslovanja doći povećanjem broja prisutnih franšiza na tržištu jer će tek tada i domaći poduzetnici shvatiti da to mogu i oponašati.

Šestero od devetero ispitanika izjavilo je da je problem nepostojanje institucionalne potpore za ovaj sektor poslovanja, u što uključuju i nepostojanje financijskih proizvoda i potpora za franšiziranje, što su za ispitanike ujedno i vrlo značajni razlozi slabog odabira franšiznog načina poslovanja od strane hrvatskih poduzetnika.

Nekoliko poduzetnika naglašava da im spor i neučinkovit pravni sustav i manjak pravne zaštite i danas stvaraju probleme u poslovanju s franšizama do te mjere da jedan ispitanik napušta širenje putem prodaje franšize (bio&bio).

Što se tiče reputacije franšiznog sektora u Hrvatskoj, osmero je ispitanika odgovorilo da ono nema lošu reputaciju, no da je razlog tome što se premalo zna o ovome načinu poslovanja da bi moglo imati ikakvu reputaciju, dok dvoje smatra da s obzirom na malo domaćih franšiza i slabe pokrivenosti te teme u medijima, ne može niti biti nikakve pa niti loše reputacije za sektor.

Razgovor o franšizibilnosti hrvatskih poslovnih koncepata uglavnom je pokazao da ovdje ima inovativnih i dobrih ideja, ali da je neznanje o franšiznom načinu poslovanja zapravo razlog zašto poduzetnici ne koriste ovaj način poslovanja. Dvoje je ispitanika mišljenja da, ako Hrvatska nema franšizibilne poslovne koncepte, razlog tome opet leži u činjenici da domaći poduzetnici nemaju dovoljno znanja o franšiznom načinu poslovanja i izgradnji i pozicioniranju brenda, pogotovo o svojem *know-how* i zaštiti industrijskog vlasništva, dok ih većina vjeruje kako poduzetnici znaju što je *know-how* i prepoznaju ga isto kao i intelektualni kapital, no da je problem u Hrvatskoj što se ne cijeni nematerijalna imovina, kako od strane poduzetnika tako i od strane institucija i banaka.

Od socio-kulturoloških prepreka u Hrvatskoj većina ispitanika, njih šestero od devetero, smatra da je nepovjerenje u pravni sustav velika prepreka, ali ti isti uz to navode da je još veća prepreka niska razina moralno-etičkih standarda u poslovanju. Okvalificirali su ih od kulture neplaćanja pa do kulture općeg nepriznavanja vrijednosti *know-how* i nematerijalne imovine te zloupotrebe tuđega intelektualnog vlasništva.

Spor i neučinkovit pravni sustav direktno je navelo dvoje od devetero ispitanika, kao prepreku razvoju franšiznog sektora poslovanja.

U okviru razloga za slab odabir franšize od strane hrvatskih poduzetnika, ispitanici su većinom zaključili da je razlog tome neznanje pomiješano s pomanjkanjem financijskih sredstava. Troje poduzetnika je navelo nepovjerenje u pravni sustav, a po jedan da je to pomanjkanje strategije i nedostatak menadžerskog kapaciteta.

4.7. Zaključna razmatranja i testiranje hipoteza

U zaključnim razmatranjima istraživanja usporedit će se rezultati istraživanja po pojedinim komponentama koje su uključene u hipoteze s teorijskom podlogom te s kvalitativnim dijelom istraživanja, kako bi se dobio bolji uvid u dobivene rezultate i potvrdile, ili odbacile, navedene hipoteze.

4.7.1. H1 – Franšizni potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj je malen

U okviru prve hipoteze, cilj je bio odrediti postoji li franšizni potencijal kod malih poduzeća u Hrvatskoj. Vrlo teško se može odrediti kvantitativno koliki je taj potencijal, no što više parametara bude pozitivno ocijenjeno, smatra se da je potencijal nekog poslovnog koncepta za franšiziranje veći, odnosno da je njegova franšizibilnost veća. Uz to rekodiranjem rezultata istraživanja i bodovanjem otvorila se mogućnost analize ukupne franšizibilnosti ispitanika koja je pokazala kako u ovom istraživanju izostaje kategorija vrlo niske i vrlo visoke razine franšizibilnosti ispitanika i prevladava srednja i visoka razina (92,1%) franšizibilnosti te je uočena direktna povezanost razine franšizibilnosti i uključenosti rasta poslovanja u poslovnim ciljevima poduzeća.

U praksi na taj potencijal franšizibilnosti nadovezuje se projektiranje franšize što u sebi sadrži zaštitu intelektualnog vlasništva te kreiranje serije dokumenta koji će osigurati kvalitetan odnos između budućih partnera i kvalitetan prijenos *know-how*.

Franšizibilnost, kao apstraktan pojam određivala se sljedećim varijablama: kredibilitetom poslovanja, replikativnosti, adaptabilnosti, lakoćom prijenosa znanja, sistematizacijom

poslovanja, postojanjem pilot-jedinice, financijskoj održivosti, intelektualnim kapitalom, konkurentskom prednosti, pomodnosti / djelatnosti te osobnim karakteristikama poduzetnika. Svaka varijabla bila je zastupljena u upitniku određenim pitanjima, analizom dobivenih rezultata za svaku od njih generirani su zaključci koji su zatim međusobno integrirani, kako bi se došlo do općega zaključka koji se odnosi na *H1* hipotezu.

4.7.1.1 Kredibilitet poslovanja potencijalnog davatelja franšize

Kredibilitet poduzeća, koje će nuditi franšizu, vrlo je važan za projektiranje franšize, pogotovo za njezinu kasniju prodaju, jer označava vjerodostojnost davatelja franšize. Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja za kredibilitet poslovanja nalazi se u tablici 69.

Tablica 69. Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u okviru kredibiliteta poslovanja

Čimbenik	Rezultati ovog segmenta istraživanja		Utjecaj na franšizibilnost
Kredibilitet	40,7%	Ima prihode > 2 milijuna kuna, a ostali do 2 milijuna.	pozitivan
	51,3%	Nikada nisu poslovali s gubitkom.	pozitivan
	46%	Ima od 6 do 250 zaposlenih, ostali do 6.	pozitivan
	62%	Ima lokalno ili nacionalno prepoznat brend.	pozitivan
	73,5%	Nemaju ni jednu podružnicu.	negativan
	69,9%	Posluje više od 6 godina.	pozitivan
	62%	Nalaze se u zreloj fazi poslovanja.	pozitivan

Izvor: rad autorice.

Jedna od komponenti kredibiliteta poduzeća su prihodi. Relativno najveći dio naših ispitanika (40,7%) ima prihode veće od 2 mil kuna dok ostali imaju do 2 milijuna, što govori u prilog kredibiliteta tih tvrtki i predstavlja pozitivan indikator franšizibilnosti takvog poslovanja pogotovo kada se taj podatak stavi u kontekst s drugim pozitivnim indikatorom koji govori da 51,3% ispitanih poduzeća nikada nije poslovalo s gubitkom.

Sljedeća komponenta kredibiliteta poduzeća je i broj zaposlenih. Skoro polovina ispitanika (46%) ima od 6 do 50 zaposlenih što se može smatrati pozitivnim utjecajem na kredibilitet tih poduzeća.

S obzirom na to da je jak brend značajan čimbenik franšiznoga poslovnog modela već izgrađen brend pozitivno utječe na kredibilitet i franšizibilnost. Najveći udio ispitanika (62%) smatra da ima lokalno i nacionalno prepoznatljiv brend što doprinosi kredibilitetu takvog poslovanja. U isto vrijeme istraživanje je pokazalo da u ispitanom uzorku 73,5% ispitanika nema ni jednu podružnicu što predstavlja negativan indikator za franšizibilnost jer direktno utječe na kredibilitet poslovanja kako radi testiranja poslovnih procesa i politike poslovanja tako i radi

poruke budućim primateljima franšize kako i sama matična kuća vjeruje u svoj poslovni model i sudjeluje u franšiznoj mreži s vlastitim jedinicama.

Kako je pokazao teorijski dio istraživanja u segmentu razloga zašto poduzeća kreiraju franšizni poslovni model, postoji teorija pluralne organizacijske forme koja potvrđuje postojanje franšiznih i vlastitih jedinica davatelja franšize paralelno na tržištu, kao dio politike širenja poslovanja i kredibiliteta, te je broj već postojećih podružnica jedan već učinjeni korak u proceduri projektiranja buduće franšize. Nepostojanje vlastitih podružnica ima negativan utjecaj na kredibilitet tih poduzeća, a time i negativni indikator franšizibilnosti u tom segmentu.

Jedan od važnih parametara u izgradnji kredibiliteta poslovanja, koji ima i važnu ulogu u franšizibilnosti, su godine poslovanja poduzeća prije odluke o franšiziranju. Poslovanje koje se održalo više godina i može dokazati svoju uspješnost kroz financijske pokazatelje i jačinu brenda ima bolju franšizibilnost od onoga koje posluje kraće vrijeme jer za izgradnju nekog *know-how* potrebno je iskustvo koje se stječe tijekom vremena. Kako je rečeno u teorijskom dijelu rada, svjetski prosjek godina poslovanja prije početka franšiziranja, u 13 najzastupljenijih djelatnosti, je 6,06 godina. Uzme li se u obzir to kao *benchmark*, onda rezultati istraživanja pokazuju da veliki dio naših ispitanika (69,9%) posluje duže od 6 godina, što im daje kredibilitet i određenu zrelost te predispoziciju za franšiziranje budući da su u tome periodu sigurno stekli *know-how* koji mogu, kroz franšizu, prenijeti dalje.

Koje je točno vrijeme potrebno da se pokrene franšizni poslovni model, ovisi i o životnom ciklusu u kojem se nalazi poslovanje. U teorijskom je dijelu rečeno da oni davatelji, koji su u zrelijoj fazi poslovanja krenuli u franšiziranje, imaju veću mogućnost uspjeha. Na navedene rezultate istraživanja o dužini poslovanja nadovezuju se rezultati o fazi životnog ciklusa u kojoj se nalazi poslovanje ispitanika, gdje su rezultati pokazali da se najveći dio (62%) ispitanih poslovanja može svrstati u zrelu fazu poslovanja, što pozitivno doprinosi njihovom kredibilitetu i franšizibilnosti, ali i kasnijem uspjehu u franšiznom sektoru.

Sumirajući sve faktore, može se zaključiti kako istraživanje u okviru kredibiliteta poslovanja budućeg davatelja franšize, pokazuje da od 7 pitanja, kroz koja je izvršeno istraživanje, njih je 6 predstavljalo pozitivan indikator za franšizibilnost poslovanja, što znači da u okviru ovog čimbenika ispitani poduzetnici imaju potencijala za širenje putem franšiznoga poslovnog modela. Jedino je jedan segment imao negativan predznak, a to je veliki postotak ispitanika koji nemaju ni jednu vlastitu podružnicu što ih neminovno ne isključuje iz franšizibilnosti već samo usporava proceduru projektiranja franšize time produžava i vrijeme za njezino plasiranje na tržište.

4.7.1.2 Replikativnost poslovanja / prijenos znanja

Replikativnost poslovanja okarakterizirana je mogućnosti potencijalnog davatelja franšize za prijenos vrijednosti, znanja, iskustva svojeg poslovanja na druge ljude koji uglavnom nemaju iskustva u tom sektoru poslovanja, što bi trebalo realizirati u razumnoj jedinici vremena, a uz uvjet da primatelj franšize ne mora imati veliko predznanje i da nakon prijenosa znanja može samostalno obavljati taj posao. U tom segmentu istraživanje je pokazalo da većina ispitanika (77,9%) misli da bi bilo potrebno više od godine dana za prijenos stečenog znanja i podizanja poslovanja nekome tko nije nikada radio u tom sektoru poslovanja, što karakterizira većinu primatelja franšize. Za franšizno poslovanje to je previše dug period za transfer znanja jer primatelj franšize mora biti u stanju pokrenuti poslovanje u nekom razumnom kraćem vremenskom razdoblju nakon kupnje franšize jer se pretpostavlja da je napustio dotadašnji posao i da je ovo nova karijera te da mora krenuti s novim poslovanjem čim prije. Koje je to razumno vrijeme ovisi o djelatnosti poduzeća, a o dužini transfera znanja s davatelja na primatelja ovisi i franšizibilnost takvog poslovanja. Važno je da se posao može pokrenuti u kraćem vremenu, a da se znanje nadograđuje tijekom poslovanja.

Odgovori na druge dvije komponente ovog pitanja koje se odnose na to koliko bi bilo potrebno poduzetniku samome da ponovno započne ovo poslovanje sa svim trenutnim iskustvima, znanjima i resursima te koliko bi bilo potrebno nekome tko je već radio u toj struci, isto tako pokazuju da bi oko 1/3 poduzetnika (29,2% oni sami vs 32,7% onih s iskustvom) trebalo od šest mjeseci do godine dana što je također dosta dug period s obzirom na to da postoje već njihova prethodna iskustva u tom sektoru poslovanja.

Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u okviru replikativnosti poslovanja prikazan je u tablici 70.

Tablica 70. Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u okviru replikativnosti i prijenosa znanja

Čimbenik	Rezultati ovog segmenta istraživanja		Utjecaj na franšizibilnost
Replikativnost / prijenos znanja	84,0%	Vlasnika bi trebao do godine dana za pokrenut ponovno isto poslovanje	negativan
	71,7%	Misli da bi onima s iskustvom u tom sektoru poslovanja trebalo do godina	negativan
	77,9%	Misli da nekome bez iskustva u tom sektoru poslovanja treba više od godine dana	negativan

Izvor: rad autorice.

Rezultati istraživanja replikativnosti poslovanja i prijenosa znanja imaju negativan utjecaj na franšizni potencijal poduzeća u ovom istraživanju.

4.7.1.3 Adaptabilnost poslovanja

Adaptabilnost poslovanja označava koliko je poslovanje fleksibilno i koliko se brzo i dobro može prilagoditi na nova tržišta. Mjeri se vremenom koje je potrebno da se otvori nova poslovna jedinica i da se uhoda na nekom novom tržištu. Adaptabilnost ovisi o djelatnosti, ali i o socio-kulturološkim faktorima toga tržišta. Neke se djelatnosti mogu lakše i brže prilagoditi dok neke druge zahtijevaju duži period prilagodbe.

Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u segmentu adaptabilnosti poslovanja prikazan je u tablici 71.

Tablica 71. Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u okviru adaptabilnosti poslovanja

Čimbenik	Rezultati istraživanja po zastupljenim pitanjima		Utjecaj na franšizibilnost
Adaptabilnost	61,9%	Posluju regionalno, nacionalno ili internacionalno.	pozitivan
	4,15	Aritmetička sredina o prilagodljivosti poslovnog koncepta.	pozitivan

Izvor: rad autorice.

Može se zaključiti da većina ispitanika (61,9%) već posluje regionalno, nacionalno ili internacionalno te također, analiza samoprocjene ispitanika koliko je njihovo poslovanje adaptabilno na druga tržišta pokazuje dobru prilagodljivost što su sve odlični indikatori franšizibilnosti poslovanja poduzeća u ovom istraživanju.

4.7.1.4 Sistematizacija poslovanja

Sistematizacija poslovanja odnosi se na mogućnost analiziranja poslovnih procesa i uvođenja procedura u poslovanje te kodificiranje svih procedura i politika poslovanja u okviru priručnika, na osnovu kojih će tijekom obuke budućem primatelju franšize biti preneseno znanje, iskustvo i *know-how*.

Ovo je čimbenik franšizibilnosti koji se može povezati sa znanjem i intelektualnim kapitalom poduzeća jer označava materijalizaciju znanja i iskustva u poduzeću i važan je za projektiranje franšize. Istraživanje je pokazalo da većina ispitanika (69,9%) ima već sistematizirano poslovanje, što je odličan indikator franšizibilnosti poslovanja poduzeća u ovom istraživanju.

4.7.1.5 Uspješan prototip poslovanja

Pod prototipom poslovanja misli se na postojanje podružnice koja bi se mogla pretvoriti u *pilot-jedinicu* kroz koju se može dokazati da je poslovni model sistematiziran i uspješan te funkcionalan i mjerljiv. Takve *pilot-jedinice* kasnije služe za trening novih primatelja franšize, a ujedno njihovo postojanje, kako je navedeno ranije, daje i kredibilitet primateljima franšize jer pokazuje da su sustavi poslovanja i politika implementirani i potvrđeni u praksi. S obzirom na to da je istraživanje pokazalo kako većina (73,5%) ispitanika nema svojih podružnica zaključeno je da to predstavlja negativni indikator u kontekstu franšizibilnosti takvog poslovanja.

Može se primijetiti kontradiktornost ovih odgovora u odnosu na čimbenike adaptabilnosti poslovanja jer se postavlja pitanje kako su poduzetnici mogli znati da se njihov poslovni koncept može dobro adaptirati na druga tržišta, ako velik dio ispitanika nema ni jednu podružnicu, a pri tome 61,9% ispitanika posluje regionalno, nacionalno i internacionalno bez i jedne vlastite podružnice. Odgovor možda leži u vrsti djelatnosti koje su bile zastupljene u istraživanju gdje skoro polovica ispitanika (44,24%) posluje u djelatnostima koje se uglavnom ne moraju širiti podružnicama kao što su: intelektualne usluge, savjetovanje, edukacija, digitalni proizvodi i usluge te ICT, ali i proizvodnja koja se može širiti veleprodajom te ne zahtijeva uvijek vlastite podružnice. No, možda je razlog tome i činjenica da je većina ispitanika u kategoriji mikro i malih poduzeća pa posluje na drugim tržištima nekom od metoda koje zahtijevaju manje troškove nego kod uspostave vlastite podružnice, a da se pri tome ne radi o poslovanju u franšizi, s obzirom na to da najveći dio ispitanika nema nikakva iskustva s franšiznim načinom poslovanja.

Bez obzira na proturječnosti, nepostojanje uspješnog prototipa poslovanja ima negativni utjecaj na franšizibilnost poslovanja, no to ne znači da radi toga franšizno poslovanje nije primjenjivo nego da će procedura projektiranja franšize i njezine prve primjene duže trajati jer neke zemlje u svojoj regulativi zahtijevaju pilot poslovanje u trajanju do najmanje jedne godine prije početka franšiziranja što vrijedi čak i za primatelje master-franšize s obzirom na to da na sebe preuzimaju dio obaveza davatelja franšize za određeni teritorij.

4.7.1.6 Financijska održivost

Logično je da je financijska održivost poslovanja budućeg davatelja franšize važna za franšizni potencijal nekoga poslovnog koncepta, koliko je važna i za opstanak svakog poduzetničkog pothvata. Smatra se da je poslovanje budućeg davatelja franšize prije početka franšiziranja bilo neka vrsta prototipa i pretpostavlja se da će poslovanje, kada se bude repliciralo, slijediti taj

trend. Da bi franšiza bila uspješna, vrlo je važan *win-win* odnos među partnerima, a to može biti jedino ako obje strane imaju profitabilno poslovanje i ostvaruju dobit. Da bi to bilo moguće, važna je inicijalna profitabilnost poslovnog koncepta budućeg davatelja franšize prije franšiziranja.

Ovo istraživanje pokazalo je da malo manje od polovine ispitanika (40,7%) ima prihode veće od dva milijuna kuna dok ostali ispitanici imaju do dva milijuna kuna kao i da polovina ispitanika (51,3%) nisu nikada poslovali s gubitkom. Njih 74,3% bilježi rast poslovanja, a 51,3% ispitanika ulaže više od 4% prihoda u rast poslovanja.

Zaključak istraživanja o okviru financijske održivosti poslovanja prikazani su u tablici 72.

Tablica 72. Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u okviru financijske održivosti poslovanja

Čimbenik	Rezultat istraživanja po zastupljenim pitanjima		Utjecaj na franšizibilnost
Financijska održivost	40,7%	Imaju prihode > 2 milijuna kuna, a ostali do 2 milijuna.	pozitivan
	51,3%	Nikada nije bilo u gubitku.	pozitivan
	74,3%	Bilježi rast prihoda.	pozitivan
	51,3%	Ulažu u rast poslovanja više od 4% godišnjih prihoda.	pozitivan

Izvor: vlastiti rad autorice

Sve navedeno vodi do zaključka da ispitanici imaju održiva poslovanja i da mogu ponuditi profitabilni poslovni model budućim primateljima franšize s obzirom na to da većina ispitanika ima dobre prihode, bilježi rast poslovanja i nije nikada poslovala s gubitkom te ulaže značajna sredstva u rast, a to su odlični pokazatelji za franšizni potencijal poduzeća u ovom istraživanju.

4.7.1.7 Trendovi na tržištu / djelatnost

U okviru diskusije vezane uz trendove na tržištu, zapravo je fokus na djelatnosti kojom se poduzetnik bavi prije uspostave franšiznog poslovnog modela, te njezine eventualne pomodnosti u određenom trenutku. Iako smo u uzorku odabrali deset najzastupljenijih djelatnosti u franšiznom sektoru u svijetu istraživanje je pokazalo da se stvarne djelatnosti kojima se ispitanici u okviru ovog istraživanja bave razlikuju od osnovne djelatnosti za koju su registrirani.

U teorijskom su dijelu rada navedeni neki franšizni trendovi te je vidljivo da su manje-više to djelatnosti koje su i inače jače zastupljene s franšiznim poslovnim modelom, ali jedna od navedenih je specifična: *lekcije slikanja uz kušanje vrhunskih vina*. Kao vrlo trendovska

djelatnost, ostavlja veliku mogućnost da za neko vrijeme neće više biti zanimljiva pa je u okviru ovog poslovanja upitna održivost, te bi i kupoprodaja takve franšize bila rizična i za davatelja i za primatelja franšize. Kada se kroz tu prizmu promatraju djelatnosti ispitanika iz ovog istraživanja, vidljivo je da samo jedan mali dio ispitanika (7,08%) navodi kao svoju djelatnost ugostiteljstvo koje je inače najzastupljenija djelatnost u franšiznom sektoru. Zdravlje i fitness kotira visoko u franšiznom sektoru, dok je u ovom istraživanju mali udio te djelatnosti (5,31%). Najviše ispitanika u ovom istraživanju bavi se intelektualnim uslugama (22,12%) što se odnosi na savjetovanje, izdavaštvo, edukaciju, konzalting te specijaliziranom maloprodajom (15,04%) koja se inače nalazi među prvih deset djelatnosti u franšiznom sektoru.

Može se zaključiti, u usporedbi s istraživanjima u teorijskom dijelu rada, da ispitanici koji su odgovorili na ovo istraživanje posluju u djelatnostima koje su uglavnom uvijek stabilne u franšiznom sektoru poslovanja, možda ne slijede trend najzastupljenijih franšiznih djelatnosti u svijetu, ali niti ne podliježu pomodnosti, a time ni opasnosti od neodrživosti na duži period. Tako se ovaj čimbenik u odnosu na ispitanike može smatrati pozitivan u kontekstu franšiznog potencijala poduzeća u ovom istraživanju.

4.7.1.8 Intelektualni kapital

Kroz istraživanje važno je bilo dobiti uvid u to koliko poduzetnici znaju o vrijednosti intelektualnog kapitala u svojem poduzeću i prepoznaju li ga uopće. Kako je rečeno, prepoznavanje vlastita intelektualnog kapitala i u sklopu njega *know-how* i intelektualnog vlasništva od najveće je važnosti za razvoj domaćih franšiza. Teorijski je dio istraživanja pokazao da je, po mišljenju nekih domaćih stručnjaka, upotreba i znanje o intelektualnom kapitalu i intelektualnom vlasništvu u Hrvatskoj loša. Stoga je ovo istraživanje bilo usmjereno na dobivanje uvida u to koliko je znanje ispitanika o toj temi, ulažu li u njegov razvoj i koliko ga oni prepoznaju u svome poslovanju.

Kako bi se potvrdilo znanje i mišljenje poduzetnika o važnosti pojedine komponente intelektualnog kapitala: a) ljudski kapital, b) strukturalni / organizacijski i c) relacijski ili potrošački valorizirali su se faktori koji grade svaku od njih. Rezultati su pokazali visoke (preko 4), ali skoro identične vrijednosti za sve komponente ljudskog kapitala u okviru intelektualnog kapitala.

U okviru strukturalnog / organizacijskog kapitala ocjene su također ujednačene iako nešto niže u odnosu na ljudski kapital. Najniže je ocijenjeno (3,32) intelektualno vlasništvo: žigovi, patent, autorska prava što može značiti pomanjkanje znanja o vrijednosti intelektualnog vlasništva ili je to pokazatelj da veliki udio ispitanika posluje u djelatnostima u kojima nije

naglasak na intelektualnom vlasništvu. Možda je ovo vrednovanje intelektualnog vlasništva i odraz činjenice da malo više od polovice ispitanika nema zaštićen neki oblik intelektualnog vlasništva (56,6%).

Konačno, u okviru odgovora za vrednovanje relacijskog / potrošačkog kapitala rezultati su također pokazali ujednačenost i niže vrijednosti nego je to slučaj kod ljudskog kapitala.

Vrednovanje strukturalnog i relacijskog kapitala ukupno pokazuje nešto niže vrijednosti od ljudskog kapitala, ali bliže srednjoj vrijednosti (3,5) što se može tumačiti i kao određena doza neopredijeljenosti ili nedostatka znanja o tematici strukturalnog i relacijskog kapitala. S obzirom na dobivene rezultate gornje dvije komponente imaju neutralan utjecaj na franšizibilnost poslovanja.

Na ove rezultate nadovezuju se i oni o visini sredstava koja poduzeće ispitanika ulaže u razvoj intelektualnog kapitala što pokazuje da većina ispitanika izdvaja sredstva za razvoj intelektualnog kapitala, a to predstavlja pozitivan predznak na franšizni potencijal u okviru ovog istraživanja. Ono što je interesantno da 21,2% ispitanika ne zna da li izdvaja što može imati dvojako značenje, ili pripadaju skupini od 11,5% onih ispitanika koji ne znaju što je intelektualni kapital (tablica 45 na stranici 162) ili ispitanici koji su odgovarali na ovo istraživanje nisu vlasnici ili direktori koji bi bili upoznati s tim podatkom u poduzeću.

Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u segmentu intelektualnog kapitala prikazano je u tablici 73.

Tablica 73. Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u okviru intelektualnog kapitala

Čimbenik	Rezultat istraživanja po zastupljenim pitanjima		Utjecaj na franšizibilnost
Intelektualni kapital	88,50%	zna što je Intelektualni kapital	pozitivan
Valoriziranje			
a) ljudski	4,04	prosječna ocjena svih komponenti	pozitivan
b) strukturalni	3,47	prosječna ocjena svih komponenti	neutralan
c) relacijski	3,60	prosječna ocjena svih komponenti	neutralan
	3,32	Ocjena važnosti intelektualnog vlasništva	neutralan
	62%	Izdvaja određena sredstva za izgradnju intelektualnog kapitala	pozitivan
	56,6%	Nema zaštićen nikakav oblik Intelektualnog vlasništva	negativan

Izvor: vlastiti rad autorice

Može se zaključiti da je za stvaranje novih franšiza na tržištu važna izgradnja i osvještavanje intelektualnog kapitala poduzeća, što je ujedno i vrlo važna karika u lancu čimbenika za stvaranje kvalitetne franšize. Na osnovu uzorka poduzetnici u ovom istraživanju s jedne strane znaju što je to intelektualni kapital i ulažu u njegov razvoj, a to je važan korak prema stvaranju uspješne franšize. S druge strane nemaju zaštićeno nikakvo intelektualno vlasništvo što ima negativni predznak za stvaranje franšize. Valoriziranje vrijednosti strukturalnog i relacijskog kapitala kao i važnosti intelektualnog vlasništva pokazalo je neutralne rezultate i neodlučnost ispitanika o važnosti tog segmenta intelektualnog kapitala.

S obzirom na to da su tri pokazatelja u okviru ovog čimbenika pokazala pozitivan utjecaj na franšizibilnost, tri od navedenih sedam neutralan, a samo jedan pokazatelj negativan utjecaj na franšizibilnost takvog poslovanja možemo zaključiti kako ova komponenta ima neutralan utjecaj na franšizibilnost.

4.7.1.9 Konkurentska prednost

Izvori konkurentske prednosti su kredibilitet nekog poslovanja, inovativnost /originalnost, a na prvome mjestu *know-how* koji se stjecao tijekom vremena. *Know-how*, neopipljivi i esencijalni dio franšiznog paketa, ima u svojoj srži *soft* inovaciju, a sastavni je dio intelektualnog kapitala, što je i važan dio franšizibilnosti nekog poslovanja.

Konkurentska prednost zastupljena je u upitniku jednim pitanjem koje se sastojalo od dvije komponente: vrednovanje svojeg *know-how* kao konkurentske prednosti u okviru vlastita poslovanja i istoga u okviru nečijeg tuđeg poslovanja, gdje se mislilo na potencijalnog primatelja franšize što je obrađeno na stranici 182 u okviru Intelektualnog kapitala.

Po tim pokazateljima može se zaključiti da ispitanici u okviru ovog istraživanja imaju vrijedan *know-how* koji bi mogli pretočiti u svoju franšizu i da su ga svjesni te ga smatraju vrijednim i svojom konkurentskom snagom, kako za vlastito poslovanje tako i za nekoga drugoga.

Ovaj čimbenik može se smatrati pozitivnim na franšizni potencijal poduzeća u ovom istraživanju.

4.7.1.10 Osobne karakteristike poduzetnika

Iako direktno ne predstavljaju karakteristike poslovanja, ipak su osobnost i stavovi poduzetnika potencijalnog davatelja franšize vrlo važni za franšizibilnost poslovanja. U sklopu toga u ovom istraživanju postavljana su pitanja o dobi, ali i o iskustvu poduzetnika, ovisnosti o kontroli u poslovanju, samovrednovanju stručnosti i strasti koju osjeća za poslovanje.

Istraživanje je pokazalo da najviše ispitanika (83,19%) spada u starosnu skupinu stariju od 35 godina, što predstavlja određenu životnu i poslovnu zrelost, a što odgovara i dužini radnog staža ispitanika gdje velika većina (84,1%) ima ukupni radni staž duži od 10 godina, a više od polovine (57,5%) je duže od 10 godina u sadašnjem poslovanju. Rezultati su logični s obzirom na starost ispitanika i svi idu u korist franšizibilnosti tog poslovanja.

U okviru istraživanja sumirani su rezultati osobnih karakteristika ispitanika te njihovih stavova u odnosu na: stručnost, osjećaj kontrole u poslovanju, strast i pridavanje važnost rastu poslovanja. Stručnost poduzetnika je ocijenjena vrlo visoko (4,26), što je vrlo dobro za franšizibilnost poslovanja jer očito ispitanici po svojoj osobnoj percepciji smatraju da su vrlo stručni u onome što rade, što odgovara njihovoj dobi i radnom stažu. No, ono što zabrinjava su rezultati istraživanja u okviru potrebe za kontrolom u poslovanju, gdje se vidi da je kontrola ispitanicima vrlo važna u poslovanju (4,45) što ih čini manje podobnim za ulazak u franšizni odnos jer se u istome, s obzirom na to da je to odnos dva neovisna pravna subjekta, gubi određena razina kontrole nad poslovanjem primatelja franšize. Tome se dodaje i činjenica da se kod franšiznog načina poslovanja objelodanjuju poslovne tajne nepoznatom partneru, čime će biti teško rukovoditi, ako poduzetnik budući davatelj franšize, ima jaku potrebu za kontrolom svakog segmenta poslovanja. Ova osobna karakteristika u koliziji je s franšizibilnošću tog poslovanja, ne zbog samoga poslovnog koncepta već zbog osobnosti vlasnika.

Samoprocjena strasti za onime što ispitanici rade ocijenjena je vrlo dobro (4,26), što ima povoljan utjecaj na franšizibilnost. Strast za ono što se radi povezana sa znanjem i orijentacijom za rast i daje povoljnu ocjenu franšizibilnosti takvog poslovanja. U teorijskom je dijelu rada rečeno da je poduzetnikova orijentacija rastu važna kategorija jer rast poslovanja započinje upravo u glavama poduzetnika. Rezultati istraživanja za orijentaciju k rastu poslovanja pokazuju visoku prosječnu ocjenu (4,19), što ima pozitivan utjecaj na franšizni potencijal poduzeća u ovom istraživanju.

U segmentu samoprocjene važnosti određenih osobnih karakteristika za ispitanike u vezi rasta poslovanja rezultati su pokazali motivaciju vlasnika / direktora kao najviše rangiranu osobinu povezanu s rastom poslovanja (4,69), slijedi znanje vlasnika / direktora (4,42). Obrazovanje vlasnika / direktora ocijenjeno je niže od znanja (3,90 vs. 4,42), ali i od ocjene prethodnih poslovnih iskustava (4,18), što povlači zaključak da ispitanici vrednuju više svoje znanje stečeno iskustvom od onoga obrazovanjem, a što bi bio ekvivalent *know-how*. Sve je to ima pozitivan utjecaj na franšizibilnost tog poslovanja.

Iako je dob poduzetnika važna komponenta njegova iskustva, ipak rezultati pokazuju da ispitanici ovu dimenziju ne smatraju osobito važnom za odluku o načinu rasta poslovanja jer je

ocijenjena s 2,83, ali takva ocjena može biti i pokazatelj pomanjkanja stava ispitanika prema ovoj komponenti.

Zaključak istraživanja u segmentu osobnih karakteristika s utjecajem na franšizibilnost prikazana je u tablici 74.

Tablica 74. Zaključak istraživanja u okviru osobnih faktora franšizibilnosti s utjecajem na franšizibilnost poslovanja

Čimbenik	Rezultati istraživanja po zastupljenim pitanjima		Utjecaj na franšizibilnost
Osobni faktori franšizibilnosti	83,19%	Ima od 35 – više od 55 godina starosti.	pozitivan
	4,26	Stručnost	pozitivan
	4,45	Kontrola	negativan
	4,26	Strast	pozitivan
	4,19	Rast	pozitivan
	84,1%	Ima više od 10 godina radnog iskustva.	pozitivan
	57,5%	Ima više od 10 godina radnog iskustva u ovom poslu.	pozitivan
	4,69	Važna im je motivacija	pozitivan
	4,42	Znanje poduzetnika	pozitivan
	3,90	Obrazovanje	pozitivan
	4,18	Iskustva	pozitivan

Izvor: vlastiti rad autorice

Kada se svi dobiveni rezultati prikažu tablično vidljivo je da svi relevantni odgovori imaju pozitivan predznak za franšizibilnost poslovanja osim u segmentu poduzetnikove potrebe za kontrolom u poslovanju.

Kako je za hipotezu *H1* cilj bio odrediti koliko su mala poduzeća u Hrvatskoj franšizibilna, odnosno koliki imaju potencijal za širenje putem franšize, istraživanje se odnosilo na različite čimbenike koji su prema literaturi navedeni kao čimbenici franšizibilnosti.

Ukupni rezultati istraživanja franšizibilnosti poslovanja s utjecajem na ovu hipotezu nalaze se u tablici 75.

Tablica 75. Ukupni rezultati za istraživanje franšizibilnosti poslovanja s utjecajem na prihvaćanje hipoteze H1.

	Čimbenik	Rezultat istraživanja po zastupljenim pitanjima		Utjecaj na prihvaćanje H1
1	Kredibilitet	40,7%	Imaju prihode > 2 milijuna kuna, a ostali do 2 milijuna.	negativan
		51,3	Nikada nisu poslovali s gubitkom.	negativan
		46%	Ima od 6 do 250 zaposlenih.	negativan
		62%	Ima lokalno ili nacionalno prepoznat brend.	negativan
		73,5%	Nema ni jednu podružnicu.	pozitivan
		69,9%	Posluje više od 6 godina, koje su prosjek u najzastupljenijim franšiznim industrijama.	negativan
		62%	Nalazi se u zreloj fazi poslovanja.	negativan
2	Replikativnost / prijenos znanja	77,9%	Više od godine dana potrebno vrijeme za prijenos znanja i podizanje poslovanja za nekog tko nije iz tog sektora poslovanja.	pozitivan
		84,0%	Vlasnika bi trebalo do godine dana za pokretanje poslovanja	pozitivan
		71,7%	Misli da onima s iskustvom u tom sektoru poslovanja treba do godine dana za pokretanje poslovanja	pozitivan
3	Adaptabilnost	61,9%	Regionalni, nacionalni i internacionalno.	negativan
		4,15	Aritmetička sredina o prilagodljivosti poslovanja.	negativan
4	Sistematiziranost	69,9%	Već imaju srednje ili vrlo sistematizirano poslovanje.	negativan
5	Prototip poslovanja	73,5%	Nemaju svoje podružnice koje bi mogle biti prototip poslovanja.	pozitivan
6	Financijska održivost	40,7%	Imaju prihode > 2 milijuna kuna, a ostali do 2 milijuna.	negativan
		51,3%	Nikada nije bilo u gubitku.	negativan
		74,3%	Bilježi rast prihoda.	negativan
		51,3%	Ulažu u rast poslovanja više od 4% godišnjih prihoda.	negativan
7	Intelektualni kapital	88,50%	zna što je IK	negativan
	a) ljudski	4,04	Prosječna ocjena svih komponenti	negativan
	b) strukturalni	3,47	Prosječna ocjena svih komponenti	neutralan
	c) relacijski	3,60	Prosječna ocjena svih komponenti	neutralan
		3,32	Ocjena važnosti Intelektualnog vlasništva	neutralan

		62%	Izdvaja za rast IK više od 2% godišnje.	negativan
		56,6%	Nema zaštićen nikakav oblik IV	pozitivan
8	Konkurentska prednost	71,7%	Ocijenilo s 4 ili 5.	negativan
9	Trendovi na tržištu / djelatnost	100%	Bavi se stabilnim djelatnostima	negativan
10	Osobni faktori franšizibilnosti	83,19%	Je starije od 35 godina	negativan
		4,26	Stručnost	negativan
		4,45	Kontrola	pozitivan
		4,26	Strast	negativan
		4,19	Rast	negativan
		84,1%	Ima više od 10 godina radnog iskustva.	negativan
		57,5%	Ima više od 10 godina radnog iskustva u ovom poslu.	negativan
		4,69	Važna im je motivacija	negativan
		4,42	Znanje poduzetnika	negativan
		3,90	Obrazovanje	negativan
		4,18	Iskustva	negativan

Izvor: vlastiti rad autorice

Kada se svi dobiveni rezultati u segmentu franšizibilnosti poslovanja u odnosu na *H1* hipotezu prikažu tablično može se zaključiti da kroz deset čimbenika, kojima se ona u istraživanju definirala, njih sedam su pokazali negativan utjecaj na prihvaćanje hipoteze *H1*, dva su pokazala pozitivan utjecaj, a jedan pokazatelj nema utjecaja na prihvaćanje zadane hipoteze.

Kada se dobiveni rezultati usporede i s rezultatima kvalitativnog dijela istraživanja kroz intervju s poduzetnicima, koji imaju već neka iskustva s franšizama i onima koji upravo stvaraju svoju franšizu, njihovo mišljenje u okviru franšizibilnosti hrvatskih poslovnih koncepata pokazalo je da sedmero od devetero poduzetnika smatra da u Hrvatskoj ima dobrih i inovativnih poslovanja i da postoji dosta jak potencijal hrvatskih poduzetnika za kreiranje franšize.

Navedenome idu u prilog i rezultati u okviru istraživanja o ukupnoj franšizibilnosti ispitanika gdje vrlo niska razina franšizibilnosti kao niti ona vrlo visoka nisu registrirane, ali zato 92,1% ispitanika ima srednju i visoku razinu franšizibilnosti. U isto vrijeme zabilježen je najveći udio visoke franšizibilnosti kod ispitanika koji u svojim poslovnim ciljevima imaju rast poslovanja što odgovara i teorijskom dijelu koji govori o istraživanju iz 1997 (Orser) koje je dokazalo da su poduzeća čiji vlasnici imaju u svojim ciljevima rast poslovanja bila u tom smislu uspješnija od onih koji to nisu imali.

Analizirajući kritične elemente u sklopu istraživanja ukupne franšizibilnosti kod varijable koja govori o broju zaposlenih i one koja se odnosi na prihode poduzeća uočena je velika zastupljenost ispitanika s niskom franšizibilnosti koja kod prihoda poduzeća iznosi 80,5% ispitanika i kod broja zaposlenih 70,8% ispitanika. Ovo je paradoksalan rezultat s obzirom na to da su svi ponuđeni odgovori na ovo pitanje predstavljali dobro poslovanje i u najnižem ponuđenom odgovoru bili s prihodima do 2 milijuna kuna što je solidno poslovanje za malo poduzeće, no s obzirom na to da je izvršeno rekodiranje na nisku, srednju i visoku franšizibilnost u okviru ovih odgovora niska franšizibilnost predstavljena je s 2 milijuna kuna kao najniže ponuđenim odgovorom, iako ista za malo poduzeće označava pozitivan indikator za franšizibilnost.

Slična situacija se pokazala i kod analize ukupne franšizibilnosti u okviru broja zaposlenih jer je u odgovorima kao najniža razina postavljeno 0 – 5 zaposlena što predstavlja, u okviru rekodiranja nisku razinu franšizibilnosti, no prosječan broj zaposlenih u mikro i malim poduzećima u 2017 godini iznosio je 4 zaposlena. Tako da se to ne može smatrati niskom franšizibilnošću te se ovaj rezultat mora uzeti u kontekstu postavljenih odgovora, a ne sam za sebe s obzirom na to da i analiza odgovora u okviru broja zaposlenih predstavlja pozitivan indikator za franšizibilnost.

Osim navedenih varijabli veliki udio ispitanika s niskom franšizibilnošću uočen je i u odnosu na broj postojećih vlastitih podružnica (73,5) što je u skladu s odgovorima ispitanika od kojih 73,5 nema niti jednu vlastitu podružnicu te je utvrđeno da je to ograničavajući faktor za franšiziranje.

Isto se odnosi i na varijablu o vremenu koje je potrebno nekome bez iskustva za uspostavljanje prosječne razine poslovanja kod koje je pravilno zabilježeno 77,9% ispitanika s niskom franšizibilnosti s obzirom na to da je odgovor „više od godine dana“ valoriziran kao ograničavajući faktor za franšizibilnost.

Kao drugi ekstrem kad kritičnih elemenata u analizi se izdvaja i veliki udio ispitanika s visokom franšizibilnosti od 82,3% u varijabli koja se odnosi na adaptabilnost poslovanja što je u skladu s prosječnom ocjenom 4,15 koju su za adaptabilnost svog poslovanja dali ispitanici i što predstavlja dobar indikator za franšizibilnost.

Analizom svih dobivenih rezultata, utvrđeno je da u okviru prve hipoteze *H1 – Franšizni potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj je malen*, velika većina dobivenih rezultata ima negativan utjecaj na prihvaćanje ove hipoteze.

4.7.2. H2 – Pomanjkanje znanja o franšiznom poslovanju prepreka je razvoju domaćih franšiza

U dinamičnim, globalnim, poslovnim uvjetima za opstanak poslovanja najvažniji je intelektualni kapital koji predstavlja sve opipljivo i neopipljivo što jedno poduzeće posjeduje. Tu najveću ulogu ima znanje kako ono tacitno tako i ono kodificirano u čemu leži konkurentska snaga poduzeća. Za opstanak poslovanja kao i za njegov napredak važna je transformacija tacitnog znanja u kodificirano, opipljivo znanje u svrhu stvaranju nove vrijednosti. To se u okviru ovog rada odnosi na znanje o franšiznom načinu poslovanja i svim elementima koji ga čine. Stoga je za prihvaćanje ili odbacivanje hipoteze *H2* cilj bio dobiti uvid u to koliko je kod malih poduzeća u Hrvatskoj prisutno znanje o franšiznom načinu poslovanja te koliko ispitanici smatraju da je nedostatak znanja prepreka rastu broja domaćih franšiza na tržištu.

Istraživanje je provedeno kroz nekoliko pitanja i pokazalo u jednom dijelu da nešto manje od polovine ispitanika (44,2%) nema nikakva iskustva, a njih 13,3% da nema niti nikakva znanja o franšiznom načinu poslovanja što u ovom dijelu ide u korist postavljenoj hipotezi, dok su rezultati istraživanja ostalih pitanja o dostatnosti znanja o ovom načinu poslovanja pokazali da više od polovine ispitanika (51,32%) nemaju dostatno znanje za primjenu ove strategije rasta poslovanja što također ide u korist prihvaćanja hipoteze *H2*.

Kroz obradu prepreka za razvoj franšiznog sektora istraživanje je pokazalo da je kao prepreka razvoju istoga s najvišom ocjenom valorizirano upravo nedostatno znanje.

Analiza odgovora u okviru institucionalnih prepreka pokazuje da 68,2% ispitanika smatra kako je prepreka razvoju domaćih franšiza pomanjkanje edukacija o franšiznom načinu poslovanja, što se isto tako može tumačiti kao interes za znanjem koje nedostaje.

Ukupni rezultati istraživanja za hipotezu *H2* nalaze se u tablici 76. Sva pitanja koja su se odnosila na ovaj segment istraživanja pokazuju da je nedostatak znanja prepreka razvoju domaćih franšiza na tržištu što ide u korist zadanoj hipotezi.

Tablica 76. Rezultati istraživanja za čimbenik znanja s utjecajem na prihvatanje hipoteze H2.

Čimbenik	Rezultati istraživanja po pojedinim pitanjima		Utjecaj na prihvatanje H2
Znanje	44,2%	Nemaju nikakvog iskustva s franšiznim poslovnim modelom	Pozitivan
	13,3%	Nemaju nikakva znanja o franšiznom načinu poslovanja	Pozitivan
	51,32%	Nemaju dovoljno znanja ili je ono nedostatno za primjenu ove strategije rasta	Pozitivan
	74,4%	Uglavnom i potpuno se slažu da je pomanjkanje znanja o franšizama u RH prepreka razvoju franšiza.	Pozitivan
	68,2%	Uglavnom i potpuno se slažu da je manjak edukacija prepreka razvoju franšiza.	pozitivan

Izvor: vlastiti rad autorice

Rezultati kvalitativnog dijela istraživanja kroz intervju s poduzetnicima, koji već imaju iskustva s franšizama i onima koji upravo pokreću taj poslovni model, pokazao je da je od devetero ispitanih poduzetnika njih osmero navelo nedostatnost znanja kao prepreku razvoju domaćeg franšiznog sektora uz to što i kod socio-kulturoloških prepreka njih je osmero od devetero identificiralo nedostatak znanja kao prepreku.

Čak i kod samoprocjene sebe prije odabira franšize kao strategije rasta/pokretanje poduzetničkog pothvata samo je dvoje od devetero ispitanika imalo dobro znanje, dok ih je sedmero imalo malo ili nikakvo znanje. Čak i kao mišljenje o razlogu malog broja domaćih franšiza na tržištu od devetero ispitanika, njih šestero navodi nedostatak znanja. Sve navedeno ide u prilog postavljenoj hipotezi.

Ovi rezultati u skladu su s teorijskim dijelom rada, gdje su istraživanja u Hrvatskoj pokazala da poduzetnici često olako shvaćaju franšizni način poslovanja, smatrajući ga samo ugovorom koji se može skinuti s interneta, što je sigurno personifikacija nedostatka znanja. Skoro sva navedena prijašnja istraživanja u okviru teorijskog dijela rada od 2006. do 2014. godine potvrdila su također ovu prepreku rasta franšiznog sektora poslovanja u Hrvatskoj, kao što je to učinilo i ovo istraživanje. Unatoč sve boljem franšiznom ekosustavu u Hrvatskoj ipak je pomanjkanje znanja još uvijek veliki nedostatak.

S obzirom na ovakve ujednačene rezultate istraživanja, može se zaključiti da se hipoteza H2 prihvaća.

4.7.3. H3 – Socio-kulturološki čimbenici utječu na potencijal malih poduzeća za davanje franšize

U okviru socio-kulturoloških čimbenika istraživanje se fokusiralo na tri čimbenika za koje se pretpostavlja da bi mogli imati utjecaj na potencijal poduzeća za rast stvaranjem franšizne mreže: neprepoznavanje vlastita *know-how* i / ili intelektualnog kapitala, nepovjerenje u pravni sustav i loša reputacija franšiznog sektora u Hrvatskoj.

U okviru prve pomoćne hipoteze: *H3.1 – Neprepoznavanje vlastitog know-how i / ili intelektualnog kapitala utječe na potencijal malih poduzeća za rast kroz franšizni poslovni model* istraživanje je pokazalo da većina ispitanika (88,5%) zna što je intelektualni kapital i prepoznaju ga u svojem poslovanju. Ovo ne ide u prilog pomoćnoj hipotezi, kao niti rezultati istraživanja valoriziranja faktora: *know-how*, menadžment, zaposlenici, intelektualno vlasništvo, znanje, procesi, poslovne mreže, brend, imidž, prepoznatljivost odnosa s kupcima grupiranih u tri osnovna stupa intelektualnog kapitala – ljudski kapital, strukturalni i relacijski gdje je istraživanje pokazalo u sklopu ljudskog kapitala da su ispitanici visoko valorizirali vrijednost *know-how* i važnosti zaposlenika na prvom mjestu (srednja ocjena u obje kategorije 4,04), zatim menadžment dok u okviru strukturalnog kapitala na prvom su mjestu poslovni procesi, strategije i kultura poduzeća (3,58) slijedi znanje i na kraju važnost intelektualnog vlasništva (3,32). U okviru relacijskog kapitala na prvom su mjestu odnosi s kupcima (3,63), slijedi poslovno umrežavanje (3,62) i na zadnjem mjestu brend i imidž poduzeća (3,56).

Valoriziranje ljudskog kapitala pokazuje visoke ocjene i znanje o ovom segmentu intelektualnog kapitala dok ostale dvije kategorije istoga, određenu neopredijeljenost ili čak nedovoljno znanje iako može značiti i ne prepoznavanje i razlikovanje tih kategorija od strane poduzetnika.

Kad se rezultatima istraživanja u okviru ove pod hipoteze doda činjenica da većina ispitanika (62%) izdvajaju sredstva za izgradnju intelektualnog kapitala kao i da većina ispitanika smatra da su razvili *know-how* (67,3%) i da velika većina istih (70,8%) smatra da njihov *know-how* donosi ili bi donio izrazito veliku i veliku konkurentsku prednost njima samima ili nekome kome bi obukom bio prenesen, onda navedeni rezultati imaju negativni utjecaj na prihvaćanje hipoteze *H3.1*.

Istraživanje je također pokazalo udio od samo 2,7% onih ispitanika koji ne znaju što je intelektualno vlasništvo, ali 56,6% ispitanika koji nemaju zaštićeno nikakvo intelektualno

vlasništvo. Kod istih pogrešno bi bilo zaključiti da svi ne prepoznaju svoje intelektualno vlasništvo i *know-how* jer to može ovisiti o djelatnosti kojom se poduzeće bavi s obzirom na to da za neke djelatnosti kao što su intelektualne usluge i edukacija, kojih je najviše među ispitanicima, možda ne mora biti primarna sama zaštita intelektualnog vlasništva za razliku od jednog dijela ispitanika koji se bave izdavaštvom gdje je zaštita intelektualnog vlasništva vrlo važna. Ovi rezultati mogu označavati pomanjkanje znanja o intelektualnom vlasništvu, ali nam ne daju podatak da li je razlog tome ne prepoznavanje intelektualnog vlasništva ili *know-how* u poduzeću iz čega proizlazi da isti nemaju utjecaj na prihvaćanje zadane hipoteze. Rezultati ovog dijela istraživanja prikazani su u tablici 77.

Tablica 77. Rezultati istraživanja za čimbenik ne prepoznavanja *know-how* i intelektualnog kapitala s utjecajem na prihvaćanje *H3.1*

Čimbenik	Rezultati istraživanja po pojedinim pitanjima		Utjecaj na prihvaćanje <i>H3.1</i>
Neprepoznavanje vlastitog <i>know-how</i> i IK	88,5%	Imaju znanja o intelektualnom kapitalu.	negativan
	4,04	Valoriziran <i>know-how</i> u okviru ljudskog kapitala	negativan
	3,69	Valorizirana važnosti intelektualnog vlasništva	neutralan
	62%	Izdvađa sredstva za razvoj intelektualnog kapitala.	negativan
	67,3%	Smatra da imaju <i>know-how</i> .	negativan
	71,7%	Ocijenili su konkurentsku prednost koju nosi <i>know-how</i> njima s 4 ili 5.	negativan
	70,8%	Ocijenili su konkurentsku prednost koju bi donio <i>know-how</i> nekome drugome s 4 ili 5.	negativan
	2,7%	Ne zna što je intelektualno vlasništvo.	neutralan
	56,6%	Nema zaštićeno nikakvo intelektualno vlasništvo.	pozitivan

Izvor: vlastiti rad autorice

Istraživanje u sklopu ukupne franšizibilnosti potvrdio je gore navedene rezultate i pokazalo veliku zastupljenost ispitanika s visokom franšizibilnosti u sklopu varijable o konkurentskoj prednosti koju donosi njihov *know-how* ispitaniku (71,7) ili koju bi mogao dati nekome drugom poduzetniku (70,8) što je u skladu s prvobitnim rezultatima istraživanja koji govore o udjelu od 88,5% ispitanika koji prepoznaju svoj *know-how* i daju mu ocjenu 4,04 za važnost u sklopu svoga poslovanja.

Rezultati kvalitativnog dijela istraživanja pokazali su da od devetero ispitanika sedmero ih smatra da hrvatski poduzetnici znaju što je *know-how* i prepoznaju ga isto kao i intelektualno vlasništvo, no da je problem u Hrvatskoj taj što se općenito ne cijeni nematerijalna imovina,

kako od strane poduzetnika tako i od tržišta, institucija i banaka. To je u suprotnosti s teorijskim dijelom istraživanja koje je pokazalo da je, po mišljenju domaćih stručnjaka, znanje i kapitaliziranje intelektualnog kapitala i intelektualnog vlasništva u Hrvatskoj vrlo loše.

Analiza svih rezultata u odnosu na zadanu pomoćnu hipotezu je pokazala da pomoćna hipoteza nije potvrđena jer poduzetnici u okviru ovog istraživanja prepoznaju svoj intelektualni kapital i *know-how* što u kontekstu istraživanja ima pozitivan utjecaj na potencijal malih poduzeća za franšiziranje.

Za pomoćnu hipotezu *H3.2 – Nepovjerenje u pravni sustav utječe na rast poduzeća kroz franšizni poslovni model* rezultati istraživanja pokazuju da kod svih navedenih segmenata: od nepovjerenja u pravni sustav općenito, preko nepoštivanja poslovnih ugovora u Hrvatskoj, nedovoljne zaštite prava davatelja te pomanjkanje pravne regulative za franšizno poslovanje u Hrvatskoj, što sve ide u prilog nepovjerenju u pravni sustav, većina ispitanika se uglavnom ili potpuno slažu da je to prepreka razvoju franšiznog sektora kako je prikazano u tablici 78.

Tablica 78. Rezultati istraživanja za čimbenik *nepovjerenje u pravni sustav* s utjecajem na prihvaćanje H3.2

Čimbenik	Rezultati istraživanja po pojedinim pitanjima		Utjecaj na prihvaćanje H3.2
Nepovjerenje u pravni sustav u RH	72,6%	Uglavnom i potpuno se slažu da je nepovjerenje u pravni sustav prepreka razvoju franšiza.	pozitivan
	68,1%	Uglavnom i potpuno se slažu da je općenito nepoštivanje ugovora prepreka razvoju franšiza.	pozitivan
	54,1%	Uglavnom ili potpuno se slažu da je nedovoljna zaštita prava davatelja prepreka razvoju franšiza.	pozitivan
	59,3%	Uglavnom ili potpuno se slažu da je pomanjkanje pravne regulative u RH prepreka razvoju franšiza.	pozitivan

Izvor: vlastiti rad autorice

Tome se trebaju dodati rezultati kvalitativnog dijela istraživanja, koji pokazuju da petero od devetero ispitanika smatra da im spor i neučinkovit pravni sustav i manjak pravne zaštite stvara probleme u poslovanju s franšizama. U okviru socio-kulturoloških prepreka za razvoj sektora, šestero od devetero ispitanika navodi da se zbog kulture neplaćanja, nepriznavanja vrijednosti *know-how* i nematerijalne imovine, zloupotrebe tuđega intelektualnog vlasništva uz sporost i neučinkovitost pravnog sustava kreira nepovjerenje u isti.

Ovi su rezultati u skladu s rezultatima navedenim u teorijskom dijelu rada, gdje se govori o istraživanjima raznih autora od 2006. do 2014. u Hrvatskoj, koja također kao prepreku razvoja

franšiznog sektora navode probleme zaštite intelektualnog vlasništva, nedovoljnu pravnu zaštitu i neučinkovit pravni sustav. Sumirajući sve navedeno pomoćna hipoteza H3.2 je potvrđena.

Pomoćna hipoteza H3.3 – *Franšizno poslovanje ima lošu reputaciju među hrvatskim poduzetnicima što je razlog slabog odabira franšize kao strategije rasta* u istraživanju je bila zastupljena s nizom mogućih socio-kulturoloških prepreka razvoju domaćeg franšiznog sektora, ali i valorizacijom reputacije franšiznog sektora u Hrvatskoj od strane ispitanika. Rezultati istraživanja su pokazali da je udio od 51,4% ispitanika uglavnom ili potpuno slažu da je malen broj domaćih franšiza na tržištu prepreka razvoju franšiznog sektora. Malen broj domaćih franšiza znači nepoznavanje ovog sektora poslovanja i nepoznavanje poduzeća koja se tako šire što povlači zaključak da je zbog malog broja primjera i informacija teško odrediti i reputaciju tog sektora poslovanja.

U okviru istog pitanja trebalo je verificirati tvrdnju je li prepreka razvoju franšiznog sektora u Hrvatskoj i to što su se neke poznate svjetske franšize kao što su: Subway, Hooters, Costa Caffee, Crestcom, Marks & Spencer i dr povukle iz Hrvatske. Pretpostavka je bila da bi to mogla biti jedna od prepreka razvoju ovog sektora. Istraživanje je ponovno pokazalo određenu podijeljenost jer je 41,6% ispitanika izjavilo da ne znaju je li to prepreka, dok se 39,8% izjavilo da se uglavnom ili potpuno slažu da je to prepreka. S obzirom na takvu podijeljenost, možemo zaključiti da ispitanici nemaju neko određeno mišljenje o reputaciji niti o tome da li je navedena činjenica percipirana kao prepreka, ne radi same činjenice što su te marke napustile hrvatsko tržište već što je premalo informacija u medijima da bi se to moglo percipirati kao prepreka rasta cijelog sektora.

To potvrđuje i ocjena reputacije franšiznog sektora poslovanja u Hrvatskoj u okviru ovog istraživanja, gdje su rezultati pokazali da je 46,9% ispitanika dalo srednju ocjenu, što se također može tumačiti pomanjkanjem bilo kakvog stava.

Rezultati istraživanja u okviru čimbenika loše reputacije u odnosu na prihvaćanje hipoteze H3.3 prikazani su u tablici 79.

Tablica 79. Rezultati istraživanja za čimbenik „loša reputacija“ s utjecajem na prihvaćanje hipotezu H3.3

Čimbenik	Rezultati istraživanja po pojedinim pitanjima		Utjecaj na prihvaćanje H3.3
Loša reputacija	51,4%	Uglavnom ili potpuno se slažu da je malen broj domaćih franšiza prepreka razvoju franšiza.	Nema utjecaja
	39,8%	Uglavnom ili potpuno se slažu da je to što su velike svjetske franšize napustile Hrvatsku prepreka razvoju franšiza.	Nema utjecaja
	41,6%	Ne znaju je li to prepreka	
	46,9%	Dalo srednju ocjenu reputacije u Hrvatskoj	Nema utjecaja

Izvor: vlastiti rad autorice

Kvalitativni dio istraživanja u skladu je s ovim rezultatima gdje je većina ispitanika, njih osmero od devetero, odgovorilo da ne smatraju da franšizno poslovanje ima lošu reputaciju, no da je razlog tome što se premalo zna o ovom načinu poslovanja da bi ono moglo imati ikakvu reputaciju, dok drugi smatraju da s obzirom na mali broj domaćih franšiza na tržištu i slabe pokrivenosti te teme u medijima, ne može biti ni loše ni dobre reputacije za sektor.

Ovi rezultati sukladni su teorijskim konceptima rada gdje se može zaključiti da unatoč tomu što na tržištu postoji fluktuacija domaćih *kvazi* franšiza, koje nisu nikada bile kvalitetno izgrađene, i određena fluktuacija stranih franšiza, koje dolaze i odlaze iz zemlje, ipak slaba pažnja medija s jedne strane i slab interes za ovu temu, sigurno ne idu u korist promocije i popularizacije ovog sektora poslovanja. S druge strane ta činjenica ne dovodi ni negativne vijesti u vezi s franšiznim sektorom do poduzetnika ili potencijalnih kupaca franšize pa ta realnost ne bi trebala imati većeg utjecaja na reputaciju ovog sektora poslovanja s obzirom na to da se o njemu premalo zna.

Sumirajući sve navedeno pomoćna hipoteza H3.3 nije potvrđena jer nije dokazano da franšizno poslovanje ima lošu reputaciju među hrvatskim poduzetnicima što posljedično nema niti utjecaja na odabir ove strategije rasta.

Uzevši u obzir sve tri pomoćne hipoteze, koje su trebale dokazati ili opovrgnuti pretpostavku da socio-kulturološki čimbenici utječu na potencijal malih poduzeća za davanje franšize, možemo zaključiti da od tri pomoćne hipoteze kojima se željelo dobiti uvid u socio-kulturološke čimbenike: neprepoznavanje vlastita *know-how* i intelektualnog kapitala, nepovjerenje u pravni sustav i loša reputacija franšiznog sektora u Hrvatskoj, dvije nisu potvrđene dok je jedna dobila potvrdu. Dvije nepotvrđene hipoteze odnose se na

neprepoznavanje *know-how* i intelektualnog kapitala, što prema dobivenim rezultatima nisu čimbenici koji utječu na potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj za davanje franšize. Loša reputacija franšiznog sektora također nije čimbenik koji utječe na slabi odabir franšize, kao strategije rasta poslovanja. Jedina socio-kulturološka prepreka koja je potvrđena, kako u ovom istraživanju, tako i u svima prijašnjim istraživanjima od 2006. do 2014. u Hrvatskoj je nepovjerenje je u pravni sustav, koje ima utjecaj na rast poduzeća s franšiznim poslovnim modelom.

Kada se svi dobiveni rezultati testiranja hipoteza prikažu tablično (tablica 80) može se zaključiti da od tri hipoteze koje su testirane u sklopu ovog rada dvije nisu potvrđene dok je jedna potvrđena.

Tablica 80. Rezultati testiranja hipoteza

Hipoteze	Rezultati testiranja
<i>H1 – Franšizni potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj je malen.</i>	nije potvrđena
<i>H2 – Pomanjkanje znanja o franšiznom poslovanju prepreka je razvoju domaćih franšiza.</i>	potvrđena
<i>H3 – Socio-kulturološki čimbenici utječu na potencijal malih poduzeća za davanje franšize.</i>	nije potvrđena
<i>H3.1 – Neprepoznavanje vlastitog know-how i / ili intelektualnog kapitala utječe na potencijal malih poduzeća za rast kroz franšizni poslovni model.</i>	(nije potvrđena)
<i>H3.2 – Nepovjerenje u pravni sustav utječe na rast poduzeća kroz franšizni poslovni model.</i>	(potvrđena)
<i>H3.3 – Franšizno poslovanje ima lošu reputaciju među hrvatskim poduzetnicima, što je razlog slabog odabira franšize kao strategije rasta.</i>	(nije potvrđena)

Izvor: vlastiti rad autorice

Potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj postoji i to je potvrđeno kroz ovo istraživanje kao i svjesnost poduzetnika o vlastitom *know-how* i intelektualnom kapitalu. Nedostatno znanje o ovom načinu poslovanja kao i nepovjerenje u pravni sustav potvrđeni su kao prepreke rastu sektora dok loša reputacija franšiznog sektora nije potvrđena kao prepreka njegovu rastu.

5. ZAKLJUČAK

Uzevši u obzir s jedne strane rezultate istraživanja literature koji su pokazali da je franšizno poslovanje zamašnjak zapošljavanja i diseminacije novih, održivijih poslovnih koncepata u svijetu, a s druge strane postojanje malenog udjela domaćih franšiza u Hrvatskoj, svrha istraživanja je bila da se istraže domaća mala poduzeća kako bi se dobio uvid u njihov potencijal za franšiziranje, njihovo znanje o ovom načinu širenja poslovanja te prikupe i obrade informacije o utjecaju socio-kulturoloških čimbenika na razvoj franšiznog sektora u Hrvatskoj. Ti čimbenici odnosili su se na: prepoznavanje *know-how* i / ili intelektualnog kapitala, povjerenje u pravni sustav, ugled franšiznog sektora u Hrvatskoj s ciljem dobivanja šireg uvida u mogućnosti, ali i moguće prepreke razvoju domaćih franšiza.

Iako je tema razvoja domaćih franšiza i prepreka njihovu razvoju već istraživana u Hrvatskoj ipak je uzorak na kojem se radilo ovo istraživanje različit. U okviru ovog rada po prvi puta je provedeno istraživanje poduzetnika bez obzira na njihova iskustva s franšizama, dok su ostala istraživanja kao uzorak imala poduzetnike koji su na neki način uključeni u franšizno poslovanje ili institucije/konzultanti. Doprinos ovog istraživanja je u dopuni, potvrdi ili odbacivanju rezultata prijašnjih istraživanja s obzirom na vremenski odmak od nekoliko godina i drugačiji uzorak ispitanika.

Osim toga doprinos ovog istraživanja je i u detektiranju nekih novih mogućnosti i prepreka koje bi mogle imati utjecaj na franšizni sektor poslovanja u Hrvatskoj, kao što je razina svjesnosti domaćih poduzetnika o razvijenom vlastitom *know-how* i intelektualnom kapitalu, ugled franšiznog sektora u Hrvatskoj, ali i prikupljanje novih informacija o najkritičnijim čimbenicima za razvoj domaćih franšiza u ovom trenutku.

Rezultati istraživanja, kako onog kvantitativnog tako i onog kvalitativnog (dostupne literature, konferencije, intervjui i dr.) pokazali su da hrvatska mala poduzeća u okviru ovog istraživanja imaju franšizni potencijal iz čega se može zaključiti da to ne predstavlja prepreku rastu ovog sektora poslovanja. No, zato nedostatnost znanja na mikro razini, kao internog faktora u poduzećima, ali i nedostatnost znanja na makro razini o franšiznom načinu poslovanja, o mogućnostima, prednostima i manama od strane poduzetnika, institucija i banaka prepreka je rastu domaćeg franšiznog sektora, a to ima negativan utjecaj na potencijal malih poduzeća za odabir franšize. U tom dijelu istraživanje je samo potvrdilo rezultate svih prijašnjih istraživanja koja su se u zadnjih petnaestak godina provodila u Hrvatskoj bez obzira na uzorak ispitanika.

Ono što dodatno opterećuje potencijal, koji domaći poduzetnici imaju za širenje putem franšize je i njihovo nepovjerenje u pravni sustav koje je kao prepreka također potvrđeno ovim i svim

prijašnjim istraživanjima franšiznog sektora u Hrvatskoj. To znači da, iako se franšizni ekosustav znatno nadogradio u zadnjih petnaestak godina i iako su se u popularizaciju uključile i neke institucije kao što je Hrvatska gospodarska komora, agencija Hamag Bicro, Cepor, Hrvatski zavod za zapošljavanje i dr. te se sukcesivno radi na edukaciji tržišta i poduzetnika o franšiznom načinu poslovanja, ipak je to još uvijek nedovoljno da bi se ovaj način poslovanja afirmirao u Hrvatskoj kao kanal širenja i internacionalizacije poslovanja. Znanje se može steći učestalijim edukacijama na svim razinama, no nepovjerenje u pravni sustav koje je i u ovom istraživanju potvrđeno kao prepreka razvoju sektora radi njegove sporosti i neučinkovitosti projekt je države za čije rješenje je potrebno znatno dulje vrijeme. Ovaj problem moguće je riješiti jedino u okviru općenitog poboljšanja poduzetničke klime u Hrvatskoj jer je to problem svih poduzetnika koji tu posluju, bez obzira na sektor poslovanja ili model rasta poslovanja koji primjenjuju.

Ono što je vrlo važno je da je istraživanje pokazalo da poduzetnici prepoznaju vlastiti *know-how* i intelektualni kapital u svojim poduzećima i znaju ga vrednovati iako neka prijašnja istraživanja pokazuju drugačije. Prijenos *know-how* je temeljni segment franšiznog odnosa te je svjesnost poduzetnika o vrijednosti istoga u poduzeću „*condicio sine qua non*“ razvoja franšiznog poslovnog modela.

Loša reputacija franšiznog sektora poslovanja iako pretpostavljena, nije potvrđena kao prepreka koja bi utjecala na potencijal domaćih poduzeća za širenje putem franšize, no istraživanje je pokazalo da se o tom načinu poslovanja premalo zna da bi se mogla graditi reputacija i da bi se šire mogao uzeti u obzir za širenje poslovanja. Ovim segmentom istraživanja samo je potvrđeno da je nedostatak informacija i znanja temeljni faktor koji koči razvoj franšiznog sektora u Hrvatskoj jer više informacija, više zastupljenosti u tisku, više pozitivnih primjera iz prakse, više franšiza na tržištu pozitivno bi utjecalo na širenje znanja o ovom načinu poslovanja, a time i gradilo reputaciju tog sektora poslovanja u Hrvatskoj.

Povećanjem razine znanja i izgradnjom reputacije franšiznog sektora kao zamašnjaka zapošljavanja i diseminacije održivih poslovnih koncepata domaći poduzetnici bi zasigurno iskoristili sve prednosti ovog načina širenja poslovanja s obzirom na to da je istraživanje pokazalo kako među vlasnicima malih poduzeća u Hrvatskoj ne nedostaje potencijala za franšiziranje niti svjesnosti o vrijednosti vlastita *know-how* kao važnih čimbenika za pokretanje franšiznog poslovnog modela.

5.1. Preporuke

Na osnovu provedenih istraživanja i sintetiziranja teorijske podloge te na osnovu vlastitih praktičnih iskustva rada u franšiznom sektoru poslovanja predstavljene su preporuke koje imaju za cilj:

- a) podizanje svijesti o potrebi stvaranja preduvjeta i učinkovitih pretpostavki za prihvatanje franšiznog poslovanja u Hrvatskoj kao značajne pokretačke snage domaćega poduzetničkog rasta, ali i gospodarstva u cjelini, kakvo već jest u razvijenim zemljama svijeta i
- b) dati doprinos stvaranju domaćih franšiza uz koje bi hrvatski poduzetnici povišili razinu konkurentnosti u regionalnom i globalnom okruženju.

Uz preporuke predloženi su i smjerovi za daljnja istraživanja ove problematike u Hrvatskoj koji bi išli u prilog jačem razvoju ovoga sektora poslovanja.

5.1.1. Preporuke za stvaranje novih alata i politika u svrhu razvoja franšiznog sektora

Zajednička platforma u sklopu koje bi bile sve aktivnosti navedene u preporukama je stvaranje *Nacionalne strategije razvoja franšiznog sektora poslovanja s politikama i aktivnostima* koje bi pomogle u razvoju ovog sektora, a s ciljem razvoja poduzetništva, zapošljavanja te izvoza. Okosnica te strategije bi mogli biti sljedeći projekti:

- Stvaranje bespovratnih potpora za projektiranje franšiza u sklopu neke od linija potpora za malo gospodarstvo u okviru resornog Ministarstva čime bi se stvaranje franšize od domaćih poslovnih koncepata učinilo prihvatljivijom opcijom za rast i internacionalizaciju poslovanja s obzirom na to da je istraživanje pokazalo da domaći poduzetnici imaju potencijala za stvaranje franšize.
- Organizaciju edukacija poduzetnika za širenje putem franšizne mreže uvrstiti u sustav bespovratnih potpora resornog Ministarstva kako bi što više institucija vršilo ovu vrstu edukacija s obzirom na to da je istraživanje pokazalo kako je ključni faktor koji nedostaje za jači razvoj domaćih franšiza upravo znanje na mikro i makro razini.
- U sklopu Zajednice za franšizno poslovanje pri HGK-u stvoriti obaveznu registraciju svih prisutnih franšiza na tržištu, kao što je to učinjeno u sektoru agencija za trgovanje nekretninama. Verificiranjem parametara kvalitete pri registraciji, koji bi se temeljili na Europskom etičkom kodeksu za franšizno poslovanje domaće franšize bi dobile na svojoj kvaliteti, a kupoprodaja franšize učinila bi se transparentnijom i sigurnijom. U isto vrijeme bi institucije imale statističke podatke ovog sektora poslovanja koji bi bili

odlična podloga za lobiranje kako bi se franšizni sektor u Hrvatskoj jače razvio i time postao zamašnjakom razvoja poduzetništva i zapošljavanja.

- Na osnovu preporuka Europske komisije, stvoriti prostor za jaču ulogu Hrvatske udruge za franšizno poslovanje koja bi bila zadužena za edukaciju poduzetnika, potencijalnih davatelja franšize kao i primatelja franšize prije potpisivanja ugovora. Uz to i za edukaciju ostalih dionika franšiznoga tržišnog odnosa s obzirom na to da je jednim dijelom ovo istraživanje, ali i prethodna slična, pokazalo nedostatno znanje svih dionika.
- Uvođenje certificiranja hrvatskih franšiza kroz Hrvatsku udruhu za franšizno poslovanje, kao Certifikata franšizne kvalitete. S obzirom na rezultate istraživanja literature koji su pokazali malen udio franšiza u svijetu koje su članice nacionalnih udruga, a s time i malen broj članova Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, Udruga bi certificiranjem domaćih franšiza okupila oko sebe i one franšize koje nisu zainteresirane za članstvo, ali žele imati certifikat kvalitete, a to bi značilo i podizanje razine transparentnosti i kvalitete ponuđenih domaćih franšiza s obzirom na to da Udruga brani temelje Europskog Etičkog kodeksa za franšizno poslovanje koji propisuje kako etični franšizni odnos treba izgledati te kako treba izgledati sam ugovor o franšizi.
- Stvaranje franšiznog inkubatora za diseminaciju domaćih franšiznih modela koji bi bio i centralno mjesto kupoprodaje domaćih franšiza te selekcije primatelja, s obzirom na rezultate istraživanja koji pokazuju da domaći poduzetnici imaju potencijal za stvaranje franšize.
- Stvaranje kreditnih linija kod poslovnih banaka za financiranje franšiznih projekata, po uzoru na neke uhodane potpore za određene kategorije (poduzetnici-početnici, žene i sl.), što bi sve bio temelj za kvalitetniji angažman banaka u financiranju malih poduzeća, čime bi one doprinijele brzom rastu domaćeg franšiznog sektora poslovanja, a s obzirom na to da je širenje franšiza povezano s diseminacijom novih poduzetničkih pothvata, na ovaj bi način banke mogle povećati i bazu svojih poslovnih klijenata.
- Izdavanje franšiznih publikacija kao što su: udžbenici za akademski sektor, vodiči za poduzetnike, brošure, primjeri i upute dostupni primateljima i davateljima franšize i svima zainteresiranima. Sve to, uz znanstvena istraživanja, dalo bi značajan doprinos šturoj domaćoj literaturi o franšiznom poslovanju.

Prihvatanje ovih alata i politika na nacionalnoj razini stvorilo bi kvalitetniju klimu za razvoj franšiznog sektora poslovanja u Hrvatskoj, a bio bi to i temelj kvalitetnijeg odnosa između primatelja i davatelja franšize, što je osnovni preduvjet za prosperitet i ugled ovog sektora poslovanja.

5.1.2. Praktične preporuke za poduzetnike

Praktične preporuke za poduzetnike odnose se na dvije kategorije poduzetnika s obzirom na dva aspekta franšiznog načina poslovanja:

- a) poduzetnike zainteresirane za rast svojeg poslovanja putem stvaranja franšizne mreže, buduće davatelje franšize.
- b) poduzetnike koji žele na sigurniji način ući u poduzetnički pothvat i dobiti ekspertizu i pomoć na svome poduzetničkom putu, buduće primatelje franšize.

I jednima i drugim prijeko je potrebno znanje o ovome načinu poslovanja. Kod a) skupine poduzetnika koji su zainteresirani za rast poslovanja stvaranjem franšize, preporuke se odnose na:

- Važnost edukacije o franšiznom načinu poslovanja. Vrlo je važno povećati razinu znanja kako bi se mogle iskoristiti sve prednosti i izbjeći nedostaci franšiznog načina poslovanja. Kako je pokazalo istraživanje, nedostatnost znanja je osnovna komponenta koja predstavlja prepreku razvoja ovog sektora poslovanja kod domaćih poduzetnika. Provođenje edukacija o: zakonitostima franšiznog odnosa, o tome što sve sadrži kvalitetna franšiza, kako uspostaviti dobar odnos s budućim partnerima, kako da se stvori paket koji će biti *win-win* za obje strane i slično moraju biti osnova na kojoj će počivati franšizni sektor. Takve edukacije trebaju biti češće. Neke već provodi Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, Zajednica za franšizno poslovanje pri HGK-u i Centar za franšize Osijek, a na akademskoj razini edukacija o franšiznom poslovanju mogu se pronaći na Veleučilištu Vern, Ekonomskom fakultetu u Osijeku i Zrinski Grupi u Zagrebu, no kako je istraživanje pokazalo to još uvijek nije dostatno.
- Osim navedenih specifičnih znanja o franšiznom načinu poslovanja, a unatoč tome što je istraživanje pokazalo da domaći poduzetnici prepoznaju svoj *know-how* i intelektualni kapital, ipak je poduzetnicima početnicima potrebno više znanja o intelektualnom kapitalu i onome što se njime može učiniti za rast poslovanja: koja je njegova vrijednost i kako prepoznati neopipljive vrijednosti poduzeća, kako zaštititi intelektualno vlasništvo, kako pozicionirati svoj brend i slično. To je baza za stvaranje

domaćega franšiznog sektora kako za one koji o tome imaju neko znanje pa ga trebaju nadograditi tako i za one koji o tome još nemaju znanja.

- Za poduzetnike važno je da u okviru stjecanja znanja dobiju pravodobne informacije o tome što kvalitetna franšiza jest i da ugovor nije najvažniji i ne čini franšizu, već je čine: brend, priručnici, sustav poslovanja, savjetovanje tijekom poslovanja, dobit za obje strane i slično. Ugovor je samo „bonton“ kojeg se obje strane trebaju pridržavati. To je ujedno razlog zašto se za projektiranje franšize preporučuje angažirati stručnjake koji će poslovanje pripremiti za kloniranje i stvoriti formulu za repliciranje uspjeha za obje strane. Iako je projektiranje franšize konzultantski posao, koji zahtijeva vrijeme i novac, ipak je to jednokratno ulaganje, a dobro stvorena franšiza će se godinama nakon toga replicirati na osnovu tog ulaganja.
- I kada se jednom stvori franšiza, preporučuje se certifikacija iste u Hrvatskoj udruzi za franšizno poslovanje, kako bi dobila svojevrsan znak kvalitete i ispravnosti i tako stekla veću vrijednosti u očima budućih kupaca.
- Preporučuje se i članstvo poduzeća u Hrvatskoj udruzi za franšizno poslovanje, koja brani interese ovog sektora poslovanja u Hrvatskoj, a vrlo je dobro međunarodno umrežena te može biti od velike pomoći za razvoj franšiznoga poslovnog modela i njegovo širenje, a pogotovo internacionalizaciju.
- Također, vrlo je važan angažman poduzeća u Zajednici za franšizno poslovanje pri HGK-u koja okuplja primatelje, davatelje i zainteresirane poduzetnike i gdje se mogu pratiti trendovi i razvoj sektora, ali i utjecati na njih.

Kod b) skupine poduzetnika koji žele pokrenuti poduzetnički pothvat kupnjom franšize svakako se preporučuje taj način ulaska u poduzetnički pothvat radi održivosti poslovnog pothvata. Održivost se osigurava na osnovu uhodanog poslovanja davatelja franšize, poznatog brenda, uspostavljenih sustava poslovanja, obuke i treninga te stalnog savjetovanja tijekom poslovanja. To je sigurniji ulazak u poduzetnički pothvat, ali i značajna investicija te vrlo zahtjevan odnos, zato je i tu edukacija preduvjet za kupnju franšize jer će jedino tako budući primatelj franšize pregovarati oko poslovne ponude na istoj razini s davateljem franšize i shvatiti koliku samostalnost će imati u toku te poduzetničke alijanse.

Samo educirani kupci franšize bit će uspješni poduzetnici, a tada će i hrvatski davatelji franšize imati uspješne franšizne mreže i samo tako stvorit će se uspješni hrvatski franšizni sektor.

- Isto kao i budućim davateljima franšize, i primateljima se preporučuje učlanjenje u Hrvatsku udruhu za franšizno poslovanje i angažman u Zajednici za franšizno

poslovanje pri HGK-u jer će tako biti na izvoru svih informacija o ovom sektoru poslovanja i imat će svoj glas u njemu.

5.2. Smjernice za daljnja istraživanja

Na osnovu ovog istraživanja te iz dugogodišnjeg iskustva u promociji franšiznog poslovanja u Hrvatskoj udruzi za franšizno poslovanje moguće je dati sljedeće smjernice za daljnja istraživanja u okviru ovog sektora poslovanja. Svrha za izradu smjernica koje proizlaze iz ovog rada je da se daljnjim istraživanjima nastave stjecati znanstveni uvidi koji bi pomogli u razvoju ovog sektora poslovanja u Hrvatskoj. Potencijalne teme istraživanja mogle bi se odnositi na:

- periodično empirijsko istraživanje stanja franšiznog sektora poslovanja u Hrvatskoj s obzirom na činjenicu da su svi podaci Hrvatske udruge za franšizno poslovanje procijenjeni te da nikada nije obavljeno empirijsko istraživanje o utjecaju ovog sektora na hrvatsko gospodarstvo,
- dinamiku franšiznog sektora u Hrvatskoj, uzevši u obzir rezultate ovog istraživanja koji pokazuju da je veliki broj franšiza kako domaćih tako i stranih napustio Hrvatsku. Čak što više, sadašnji broj domaćih franšiza manji je u odnosu na broj onih koji više ne posluju,
- generiranje inovativnosti u franšiznom poslovnom odnosu i njezina komercijalizacija kod domaćih franšiza što je vrlo važno za stvaranje konkurentске prednosti domaćih davatelja i primatelja franšize,
- uspjeh domaćih davatelja i primatelja franšize te istraživanje faktora koji ga determiniraju, iako je broj domaćih franšiza malen ipak postoje oni koji su internacionalizirali svoje franšize te bi determiniranje faktora njihovog uspjeha u domaćim i stranim poslovnim uvjetima bilo od velike koristi za sektor,
- strukture franšiznih davanja kod hrvatskih franšiza s obzirom na to da je istraživanje pokazalo nedostatnost znanja o franšiznom poslovanju na svim razinama od velike bi bilo pomoći istraživanje strukture franšiznih davanja kod postojećih hrvatskih franšiza za buduće davatelje franšize, ali i za edukaciju budućih primatelja franšize,
- kanale za regrutiranje primatelja franšize u hrvatskim poslovnim uvjetima s obzirom na relativnu novost ovog načina ulaska u poduzetništvo u Hrvatskoj i slabe pokrivenosti ove teme u medijima pitanje koje je esencijalno za svakog sadašnjeg i budućeg davatelja franšize je kako doći do potencijalnih primatelja franšize,

- etičnost poslovanja u franšiznom odnosu u Hrvatskoj s obzirom na to da su istraživanja u Hrvatskoj pokazala da su skoro svi domaći davatelji franšiza imali iskustva s krađom intelektualnog vlasništva i kopiranjem franšiznog koncepta,
- faktore utjecaja na internacionalizaciju domaćih franšiza s obzirom na to da je u okviru malobrojnih domaćih franšiza nekoliko brendova koji su se proširili globalno bilo bi dobro vidjeti koji su to faktori koji su imali utjecaj na njihovu internacionalizaciju,
- transfer znanja i *know-how* u franšiznom poslovnom odnosu u Hrvatskoj je vrlo važan faktor za franšiziranje i istraživanje ove teme bi bilo od velike pomoći domaćem franšiznom sektoru poslovanja,
- način prevladavanja prepreka koje sprečavaju rast franšiznog sektora u Hrvatskoj s obzirom na to da su sva istraživanja potvrdila neke osnovne prepreke kao što je nedostatnost znanja o ovom načinu poslovanja ili spor i neučinkovit pravni sustav istraživanje načina prevladavanja tih prepreka za rast domaćeg franšiznog sektora poslovanja bilo bi od posebne važnosti kao i usporedno istraživanje uspješnog prevladavanja prepreka na drugim franšiznim tržištima,
- rukovođenje promjenama u franšiznom poslovnom modelu u hrvatskim poduzetničkim uvjetima je vrlo važna tema za postojeće i buduće davatelje franšize u Hrvatskoj.

Svakako bi i studiji slučaja poduzeća koja primjenjuju franšizni način poslovanja u Hrvatskoj bili od velike koristi, radi kvalitetnih informacija iz prve ruke i naučenih lekcija na domaćim primjerima, te bi poslužili domaćim poduzetnicima, institucijama i akademskom sektoru za bolje razumijevanje ovog sektora poslovanja.

LITERATURA

KNJIGE

1. Allen, K. R. (1999). *Growing and Managing an Entrepreneurial Business*. Houghton Mifflin Harcourt, Boston, New York
2. Alon, I. (2006). *Service Franchising a Global Perspective*. Springer Science Business Media, New York
3. Alon, I., Alpeza, M., Erceg, A. (2010). *Franchising in Croatia*, book chapter Alon, I (ed), *Franchising globally, innovation, learning and imitation*. Palgrave Macmillan, New York
4. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010). *Entrepreneurship, Successful launching new ventures*, 3rd edition. Prentice Hall, SAD
5. Beshel, B. (2010). *An Introduction to Franchising*. The IFA Educational Foundation
6. Blair, R. D., Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge University press, UK
7. Boroian, D. D., Boroian, P. J. (1987). *The franchise advantage – make it work for you*, e-book version, National best seller corp. – Francor Inc. SAD
8. Chan Kim, W., Mauborgne, R. (10/2004). *Blue ocean strategy*, Harvard business review
9. Dobre, R. (2006). *Poduzetništvo: udžbenik*. Sveučilišta u Zadru
10. Douma, S. W., Schreuder, H. (2008). *Economic Approaches to Organizations*, 4th edition. Prentice Hall, Pearson education limited
11. Duckett, B., Monaghan, P. (2006). *How to turn your business into the next global brand, creating and managing a franchised network*. How to books limited, UK
12. Friedman, T. L. (1999). *Golden Arches Theory of Conflict Prevention in The Lexus and the Olive Tree*, Farrar, Strauss, Giroux, New York
13. Fulop, C. (2000). *History and development*, in Lashley, C., Morrison, A. (eds.), *Franchising hospitality services*. Butterworth Heinemann, England
14. Gerber, M. E. (2005). *Legenda o poduzetništvu – Zašto većina malih poduzeća propada i što poduzeti?: IBS Informatorov biro sustav*, Zagreb
15. Hoy, F., McDougall, P. P., Dsouza, D. E. (1992). *Strategies and environments of high growth firms in the state of the art of entrepreneurship*, PWS Kent Publishing
16. Hoy, F., Stanworth, J. (2003). *Franchising: An International Perspektive*, Routledge, Taylor and Francis group, London and New York

17. International Chamber of Commerce (2000). *The ICC Model International Franchising Contract*, Publication No. 557
18. Keup, E. J. (2004). *Franchise Bible*, EP Entrepreneur Press, 5th edition
19. Lovrić, P., Žganec, D., Kukec, Lj., Selimović, K. (2003). *Vodič kroz poduzetništvo*. Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, Zagreb
20. Matijević, A. (2008). *Franšiza u hrvatskom zakonodavstvu*, predgovor hrvatskom izdanju Unidroit ovog *Vodiča za međunarodne master franšizne ugovore*. Propisi.hr, Zagreb 2007.
21. Matthews, J., De Bolt, D., Percival, D. (2006). *Street Smart Franchising*: EP Entrepreneur Press
22. Mlikotin-Tomić, D. (1986). *Ugovor o franchisingu*, Informator, Zagreb
23. Mlikotin-Tomić, D. (1996). *Djelotvorni franšizing u suvremenom poslovanju*, u knjizi Osredečki, E. (ur.) *Što poduzetnik treba znati*: Naklada Edo, Samobor
24. Neergaard, H., Leitch, M. (2017). *Handbook of qualitative research techniques and analysis in entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing limited, UK
25. Norman, J. (2006). *What No One Ever Tells You About Franchising*: Kaplan publishing
26. Punch, F. K. (2000). *Introduction to social research*, Quantitative and qualitative approaches, London, Sage
27. Seid, M., Thomas, D. (2006). *Franchising for dummies*, Wiley Publishing inc. SAD, 2nd edition
28. Shane, S. A. (2005). *From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company*: Pearson education Inc.
29. Sherman, J. (2011). *Franchising and Licensing: two powerful ways to grow your business in any economy*, 4th edition, AMACOM
30. Spasić, I. (1996). *Franchising posao*, Institut za uporedno pravo: Beograd
31. Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*, Routledge, London
32. Stewart, T. A. (1997) *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, New York, Doubleday/Currency.
33. Sugars, B. J. (2006). *Successful Franchising*: McGraw-Hill
34. Sundać, D., Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva rada i poduzetništva
35. Širec, K., Crnković-Stumpf, B. (2017). *The competitiveness of Slovenian and Croatian entrepreneurs within different stages of the company lifecycle*, poglavlje u knjizi: *Economic development and entrepreneurship in transition economies: is free trade*

working for transitional and developing economies?. Ekonomski fakultet u Banja Luci, str. 57-69

36. Tarbutton, L. T. (1986). *Franchising: The How-to Book*: Prentice Hall
37. Timmons, J. A., Spinelli, S. (2003). *New Venture Creation*, 6th ed: McGraw-Hill, NY.
38. Unidroit (2007). *Vodič za međunarodne master franšizne ugovore*, drugo izdanje, Rim, dodatak 1
39. Hrvatska FIP Udruga (2005). *Zbornik radova FIP 2003-2004*, Hrvatska FIP Udruga, Zagreb
40. Žižek, J. (1999). *Poduzetništvo za 21. stoljeće: priručnik za učitelje/trenere, savjetnike i promotore poduzetništva*, Poduzetništvo u ekonomskoj teoriji, Glas, M. i grupa autora. Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske, Zagreb

ČLANCI

1. Albanese, R. van, Fleet, D. D (1985). *Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency*, The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2, str. 244-255
2. Alharbi, M. M. (2014). *Barriers to franchising in Saudi Arabia*, Journal of marketing channels, No. 21, str. 196-209
3. Alon, I. (2004). *Global franchising and development in emerging and transitioning markets*, Journal of macro marketing, No. 24 (2), str. 156-167
4. 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, 2007.
5. Alpeza, M., Peric, J., Soltic, 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, Maribor, Slovenia
6. Alpeza, M., Erceg, A., Oberman Peterka, S. (2015). *Development of franchising in Croatia, obstacles and policy recommendations*, Review of innovation and competitiveness, Vol. 1, No. 1, str 5-24
7. Altinay, D., Miles, S. (2006). *International franchising decision making: an application of stakeholder theory*. The service industries journal, Vol. 26, No. 4, str. 421-436
8. Ansoff, I. (1957). *Strategije za diversifikaciju*, Harvard Business Review, Vol. No. 35 broj 5, rujan-listopad, str. 109-124

9. Barković, I., Erceg, A. (2008). *The role of franchise in SME sector development: Croatian experience*, Proceedings of 1st International conference „Valis Aurea“ focus on regional development, Branko Katalinić (eds), Polytechnic of Požega, Croatia and DAAAM International Vienna, Austria, Denona str. 41-45
10. Benoliel, U. (2006). *Reputation Life Cycle: The Case of Franchising*, Chapman Law Review, Vol 13, str 1-26
11. Brenner, S., Rey, P. (1995). *Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising agreements*. OECD Secretariat, str. 21
12. Brickley, J. A., Dark, F. H. (1987). *The Choice of Organizational Form: case of franchising*. Journal of financial economics, Vol. 18, str. 401-420
13. Brickley, J. A., Dark, F. H., Weisbach, M. S. (1991). *An Agency Perspective on Franchising*. Financial management Vol. 20., str. 27-35
14. Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., Justis, R. T. (2006). *Resources Scarcity and Agency Theory Predictions concerning the continued use of franchising in multi outlet networks*, Journal of small business management, Vol. 44, No. 1, str. 27-44
15. Chirico, F., Ireland, R. D., Simon, D. G. (2011). *Franchising and the family firm: Creating unique sources of advantage through „familiness“*. Entrepreneurship theory and practice 35, str. 483-501
16. 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, No. 2. str. 37-48
17. Combs, J. G., Ketchen, D. J. (2003). *Why do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: a meta-analysis*. Journal of management, Vol. 29, No. 3, str. 443-465
18. Combs, J. G., Ketchen, D. J. Jr., Short, J. C. (2011). *Franchising Research: major milestones, new directions and its future within entrepreneurship theory and practice*, special issue, New directions in franchising research, Vol. 35, No. 3, str. 413
19. Dant, R. P., Gundlach, G. T. (1999). *The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution*, Journal of business venturing, Vol 14, No. 1, str. 35-67
20. Dant, R. P., Grünhagen, M., Windsperger, J. (2011). *Franchising research frontiers for the twenty-first century*, Journal of retailing, Vol. 87, No. 3, str. 253-268

21. Darr, E. D., Argote, L., Epple, D. (1995). *The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises*, Management science, Vol. 41, No 11, str. 1750-1762
22. Diaz-Bernardo, R. (2012). *An Analysis of Three Confronting Theories to Explain Franchising Supply*, Journal of business and economics research, Vol 10, No. 3, str. 167-170
23. Domac, A., Bejaković, P. (2002). *(Ne)učinkovitost sudbene vlasti u Hrvatskoj kao jedan od uzroka neslužbenoga gospodarstva*, Financijska teorija i praksa, Vol 26, No. 1, str. 351-369
24. El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K., Perrigot, R. (2009). *What different dimensions of know-how is sources of competitive advantage in franchising*, Fédération Française de la Franchise
25. Elango, B., Fried, V. (1997). *Franchising research: a literature review and synthesis*, Journal of small business management, Vol. 35, No. 3, str. 69-81
26. Gallini, N., Lutz, N. (1992). *Dual distribution transfer under asymmetric information*, Journal of law, economics & organization, Vol. 8, No. 3., str. 471-501
27. Gagnon, M. (2010). *What makes a concept franchisable*, Davier Consultants for Canadian Franchise Association
28. Gehrke, J. (2014). *Franchise Associations Benchmarking Survey*, World Franchise Council
29. Gibb, A. A. (1987). *Education for enterprise: training for small business initiation: some contrasts*, Journal of small business and entrepreneurship, Vol 4., No. 3, Winter 1986/87
30. Gillis, W. E., McEwan, E., Crook, T. R., Michael, S. C. (2011). *Using tournaments to reduce agency problems: The case of franchising*, Entrepreneurship theory and practice Vol. 35., str. 427-447
31. Gillis, W., Castrogiovanni, G. J. (2012). *The Franchising Business Model: an entrepreneurial growth alternative*, International entrepreneurship and management journal, Vol. 8, No. 1, str. 75-98
32. Greiner, L. E. (1997). *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard business review, Vol 76, No. 3, str. 55-60
33. Grewal, D., Iyer, G. R., Javalgi, R. G., Radulovich, I. (2011). *Franchise partnership and international expansion: A conceptual framework and research propositions*. Entrepreneurship theory and practice Vol. 35, str. 533-557

34. Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984). *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*, Academy of management review, Vol 9, No. 2, str. 193-206
35. Helgerson, L. D. (2012). *Five Pennies: Ten Rules to Successfully Build a Franchise Mega-Brand and Maximize System Profits*, Helgerson franchise group LCC, str. 22-29
36. Hoffman, R. C., Preble, J. F. (2004). *Global franchising: current status and future challenges*, Journal of services marketing, Vol 18, No. 2, str. 101-113
37. Horvat Jurjec, K. (2007). *Računovodstveni i porezni položaj franšiznog poslovanja*, Računovodstvo, revizija, financije No. 10, str. 33-41
38. Horvat Jurjec, K. (2012). *Računovodstvo i porezi u franšiznom poslovanju*, Računovodstvo, revizija, financije No. 3, str. 74-81
39. Hunt, S. D. (1973). *The trend towards company operated units in franchise chains*, Journal of retailing, Vol. 49, No. 2, str. 3-12
40. Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of financial economics, Vol. 3., str. 306-360
41. Kaufmann, P., Dant, R. P. (1998). *Franchising and the domain of entrepreneurship research*, Elsevier Science Inc., Journal of business venturing Vol. 14, str. 5-16
42. Kidwell, R. E., Nygaard, A., Silkoset, R. (2007). *Antecedents and free Riding in the Franchisor – Franchisee relationship*, Journal of Business Venturing, Vol. 22, str. 522-544
43. Kistruck, G.; Webb, J; Sutter, C.; & Ireland, D. (2011). *Micro franchising in Base-of-the-Pyramid Markets*. Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 35, No. 3, str. 503-531.
44. Klein, D. A., Prusak, L. (1994). *Characterizing intellectual capital*, Center for business innovation Ernst &Young, LLP working paper, March 1994.
45. Kolaković, M. (2003). *Teorija intelektualnog kapitala*, Ekonomski pregled 54, Vol. 11/12, str. 925-944
46. Kristić, B. (2007). *Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti preduzeća*, Časopis Ekonomske teme, Vol. 45, No. 3, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, str. 53-66
47. Lafontaine, F. (1992). *Agency Theory and Franchising: some empirical results*, Journal of economics, Vol. 23, No. 2, str. 263-283
48. Lafontaine, F., Kaufmann, P. J. (1994). *The evolution of ownership patterns in franchising systems*, Journal of retailing, Vol. 70., str. 97-113

49. Lafontaine, F., Bhattacharyya, S. (1995). *The role of risk in franchising*, Journal of corporate finances, Vol. 2, No. 1/2, str. 93-74
50. Lafontaine, F. (2014). *Franchising: directions for future research*, Journal of economics in business, Vol. 21, No. 1, str. 21-25
51. Leko Šimić, M., Horvat Jurjec K., Forjan, J. (2007). *Izvoz i izvozne performanse hrvatskih poduzeća*, Zbornik radova 27. znanstvene konferencije Osijek – Pforzheim: Europska integracija pred novim izazovima: koliko je realna Europa u dvije brzine, Marijanović, G., Wentzel, D (eds.). Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 45-60
52. Michael, S. C. (1999). *Do Franchisee Chains Advertise Enough?*, _Journal of retailing Vol, 74., str. 461-478
53. Michael, S. C. (2002). *Can a Franchise Chain Coordinate?* Journal of business venturing, Vol. 17., str. 325-341
54. Mumdzhev, N., Windsperger, J. (2011). *Entrepreneurship in theory and practice, special issue: New direction in franchising research*, Vol. 35, No. 3, Wiley Online library
55. Norton, S. W. (1988). *An empirical look at franchising as an organizational form*, The journal of business, Vol. 61, No. 2, str. 197-218
56. Oxenfeldt, A. R., Kelly, A. O. (1969). *Will successful franchise systems ultimately become wholly owned chains?*, Journal of retailing, Vol. 44, str. 69-83
57. Plitt, J. (1999). *The Remarkable Harper Business*, Franchising World, broj 10/11
58. Pražetina, R. (2005). *Ugovor o franchisingu*, Hrvatska pravna revija No. 11/2005, str. 30-36
59. Ross, S. (1973). *The Economic Theory of Agency: the principal's problem*, American economic review, Vol. 63., str. 134-139
60. Rubin, P. H. (1978). *The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract*, Journal of the law and economics, Vol. 21, No. 1, str. 223-233
61. Sanghavi, N. (1998). *Franchising as a tool for small medium sized enterprises (SME) development in transitional economies-the case of central European countries*, Management research news, Vol 21, No. 11, str. 35-44
62. Shane, S. A. (1996). *Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications of Firm Growth and Survival: a study of new franchisors*, Academy of management Journal Vol. 39., str. 216-234
63. Shane, S. A., Hoy, F. (1996). *Franchising: a gateway to cooperative entrepreneurship*, Journal of business venturing, Vol. 13, str. 91-94

64. Shane, S. A. (1998). *Explaining the Distribution of Franchised and Company Owned Outlets in Franchise Systems*, Journal of management Vol. 24, str. 717-739
65. Sorenson, O., Sorenson, J. B. (2001). *Finding the right mix: franchising, organizational learning and chain performance*, Strategic management journal, Vol. 33, No. 6/7, str. 713-724
66. Varotto, L. F., Neto, G. C. O. (2013). *Theoretical Perspectives in Franchising: A Network Analysis*, XXXVII Encontro da ANPAD
67. Windsperger, J. (2001). *The fee structure in franchising: a property rights view*, Economics letters, Vol. 73, No. 2, str. 219-226
68. Windsperger, J., Dant, R. P. (2006). *Contractibility and ownership redirection in franchising: a property rights view*, Journal of retailing, Vol. 82, str. 259-272

MAGISTARSKI I DOKTORSKI RADOVI

1. Aleksić, A. (2008). *Upravljanje promjenama u izgradnji konkurentske sposobnosti poduzeća*, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu
2. Erceg, A. (2012). *Franšizni poslovni model i njegov utjecaj na strategije rasta poduzetnika*, doktorska disertacija obranjena na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Sveučilište J. J. Strossmayer u Osijeku, Hrvatska
3. Košić, K. (2017). *Franšizno poslovanje u Hrvatskoj*, diplomski rad 141/PE/2017, Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin
4. Kukec, Lj. (2009). *Izazovi primjene franšiza kao modela širenja poslovanja u Hrvatskoj*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, Poslijediplomski studij poduzetništva
5. Olufunmilola, O. A.-O. (2007). *Franchising: the entrepreneurial paradox*, doktorska disertacija, School of management, University of Surrey, UK

IZVJEŠTAJI

1. Alpeza, M., Oberman, M., Has, M. (2018). *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2018. uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2017. godinu*, Cepor
2. Briefing d.o.o. (2003). *Analysis of media coverage, July 2003 – February 2004*. Hrvatska udruga za franšizno poslovanje preuzeto 2014.

3. Cooney, T. M. (2012). *Entrepreneurship skills for growth oriented businesses*, Report for the workshop on: Skills development for SME's and Entrepreneurship, 28th of November 2012. Copenhagen
4. European Commission, *The Green Paper 'Entrepreneurship in Europe'*, a debate on the future agenda for entrepreneurship policy (21 January 2003), http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/summary_green_en.pdf (sažetak), preuzeto 18. 8. 2009.
5. HGK, Sektor za trgovinu (2015). *Zapisnik s osnivačke skupštine Zajednice za franšizno poslovanje*, 17. 11. 2015.
6. International trade administration (2016). *Franchising top markets report* Franchising; a market assessment tool for US Exporters, U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, Industry & Analysis
7. Meridian d.o.o. (2005). *Media evaluation analysis-24. 3. 2005*, Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, preuzeto 2014.
8. Pavlin, I. (2008). *Franchising in Slovenia, Report on training and support structures for young SME's in Slovenia*
9. Twaalfhoven, B. (2003). *Red Paper on Entrepreneurship*. European Foundation for Entrepreneurship Research, <http://www.efer.eu/web/pdf/RP-RedPaperExecutiveSummaryJune10.pdf>, preuzeto s 12. 5. 2010.
10. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2017). *Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkim zemljom*, GEM Hrvatska 2016, Ceper
11. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2012) *Global entrepreneurship monitor (GEM), Što čini hrvatsku (ne) poduzetničkom zemljom*, Gem Hrvatska 2002. – 2011., Ceper
12. Svjetsko franšizno vijeće (2014). *Izvještaj zemalja članica*, Tajvan
13. WFC (2015). *Survey on the Global Economic Impact of Franchising*, Frandata, USA.
14. Wiewiorowsak-Domogalska (2016). *Franchising*, izvještaj za EP/IMCO, preuzeto www.europarl.europa.eu/studies, 23. 7. 2016.

PREZENTACIJE I DEKLARACIJE

1. Abell, M. (2016). *Legal perspective of regulatory framework and challenges for franchising in EU*, prezentacija na radionici Odbora za unutarnje tržište i zaštitu potrošača (IMCO) s temom: Relations between franchisors and franchisees: regulatory

- framework and current challenges, EP Brussels 12. 6. 2016., dostupno na www.europarl.europa.eu/committees/en/events-workshops.html
2. Benčić D., (2014), Rexpo, izlaganje na panelu: „*Franšize, poslovni modeli temeljeni na inovaciji, znanju, i iskustvu*“. 12. 11. 2014
 3. Bussoli I., predsjednik Assofranchising Italija, WFC zasjedanje, Bologna 26-30. 4. 2016.
 4. Delberghe, C., Eurocommerce (2016). *Legal perspective of regulatory framework and challenges for franchising in EU*, prezentacija na radionici Odbora za unutarnje tržište i zaštitu potrošača (IMCO) s temom: Relations between franchisors and franchisees: regulatory framework and current challenges, EP Brussels 12. 6. 2016., dostupno na www.europarl.europa.eu/committees/en/events-workshops.html
 5. European Franchise Federation (2016). *European code of ethics* for franchising, revised text adopted at the General assembly of the EFF, June 7, 2016.
 6. European franchise federation (2012). European conference: Franchising 2012 – innovation, internet & cross border growth, 29. 11., Brussels.
 7. Bussoli I., predavanje na WFC zasjedanju, Bolonja 26. – 30. 4. 2016
 8. Hanula V., Subway, development agent za Hrvatsku, prezentacija na 3. Međunarodnom sajmu franšiza FEC, 8. 6. 2017., Opatija.
 9. Kirst R. G., *Expansion Policy of German Franchisers into Eastern Europe*, predavanje održano 30. 9. 2005. u sklopu Dakexpo međunarodnog sajma franšize i savjetovanje, Budimpešta
 10. Matijević, A., Vukmir, M. (2017). Sajam franšiza i konzultantskih usluga, FEC, panel-diskusija: *Franšizno poslovanje i intelektualno vlasništvo*, Opatija, 7. – 8. 6. 2017.
 11. Merin, J. (2015). International franchise association, izlaganje na sastanku Svjetskog franšiznog vijeća u Las Vegas-u
 12. Smart, B. (2013). *The evolving options and modes of Self-Regulation*, prezentacija na Danu razmijene iskustva Europske Franšizne Federacije, Rim, 28. 10. 2013.
 13. Vujić, V. (2015). Izlaganje na sastanku Organizacijskog odbora FEC-a, 17. 7. 2015.
 14. World Franchise Council (2015). Joint Declaration: *Urging restraint* in government *intervention* in franchised business, Las Vegas
 15. Zeidman, P. F. (2006). DLA Piper US LLP, prezentacija na kongresu EFF / IFA, Bruxelles, 24. – 25. 10. 2006.

INTERVJU i RAZGOVORI

1. FIP - Hrvatska udruga za franšizno poslovanje (2014), razgovor sa Ksenijom Selimović, tajnicom i Nikolom Oršanićem, dopredsjednikom
2. FEC, Međunarodni sajam franšiza (2015), Opatija, razgovor s izlagačima
3. Nikola Oršanić, predsjednik Zajednice za franšizno poslovanje pri HGK (2017)
4. Aleksandar Erceg, Centar za franšize Osijek (2018)

INTERNETSKI IZVORI

1. Abell, M. (2010). *The regulation of international franchising*, www.whoswholegal.com, preuzeto 5. 7. 2015.
2. Antončić, A. (2017). *Hrvatska ima puno potencijala za franšizni način poslovanja*, portal Woman in Adria <http://www.womeninadria.com/ljiljana-kukec-hrvatska-ima-puno-potencijala-za-fransizni-nacin-poslovanja/>, preuzeto 11. 5. 2017.
3. Associazione Italiana del franchising, www.assofranchising.it/it/il-franchising/cos-e-il-franchising, preuzeto 4. 7. 2015.
4. Business Opportunities, *Naj trendi franšize za 2015*, <http://www.business-opportunities.biz/2015/08/21/6-trendiest-types-franchises-2015/> preuzeto 4. 7. 2015.
5. Diners Club, www.dinersclub.pl, preuzeto 30. 4. 2007.
6. Economics, <http://www.economicdiscussion.net/rent/quasi-rent-given-by-alfred-marshall-with-diagram/3941>, preuzeto 2. 10. 2015.
7. Entrepreneur.com, *Be your own boss: here's a list of almost 1000 opportunities*, www.entrepreneur.com/article/251014, preuzeto 4. 7. 2015.
8. EFF-Europska franšizna federacija, www.europeanfranchise-federation.com/spip.php?rubrique13, preuzeto 4. 7. 2015
9. EUR-Lex, http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_en.htm, preuzeto 5. 7. 2016.
10. EEC N°4087, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A31988R4087> od 30. 11. 1988., preuzeto 5. 7. 2016.
11. Federation Française de la franchise, www.franchise-fff.com/franchise/definition-franchise/histoire-et-evolution.html, preuzeto 3. 4. 2016
12. Fortune, <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/>, preuzeto 29. 7. 2017.
13. FranAdria, <http://www.franadria.si/hrvatska-ponuda-fransiza>, preuzeto 5. 7. 2016.

14. Franchise europe, <http://www.franchiseeurope.com/>, preuzeto 20. 7. 2016.
15. Franchise Brand Marketing Essentials, <http://localvox.com/blog/franchise-marketing-essentials/>, preuzeto 14. 7. 2014.
16. Franchise Opportunities, www.mysitespace.com/franchise_opportunities/masterfranchising.asp, preuzeto 12. 8. 2015.
17. Friend, N. P. (2012). *12 Criteria of Franchisability*, <http://www.cbc.ca/thebigdecision/blog/12-criteria-of-franchisability.html>, preuzeto 22. 8. 2014.
18. Google, <https://trends.google.com/trends/explore?date=2016-01-01%202017-07-22&geo=HR&q=franchise>, preuzeto 29. 7. 2017.
19. Harvey houses, <http://www.harveyhouses.net/fredco.html>, preuzeto 4. 7. 2015.
20. IFA, <http://www.franchise.org/ifa-statement-on-nlrb-declaring-mcdonald%E2%80%99s-corporation-a-%E2%80%99Cjoint-employer%E2%80%99D>, preuzeto 17. 7. 2016.
21. Intfran, <http://www.intfran.com/franchiseineasterneurope.html>, preuzeto 7. 1. 2016.
22. Iris, <http://www.iris.hr/moda.php>, preuzeto 27. 12. 2007.
23. King Cross, www.kingcross.hr, preuzeto 7. 7. 2006
24. Kraš, <http://www.kras.hr/fransize>, preuzeto 23. 7. 2007.
25. Lesonsky, R. (2016). *Are franchisees really entrepreneurs?*, <https://www.allbusiness.com/are-franchisees-really-entrepreneurs-12357164-1.html>, preuzeto 5. 6. 2016.
26. Lider (2011). *Malim tvrtkama ključni problem pronaći sredstva za pokretanje projekata*, intervju G. Kolak, predsjednik Hrvatske udruge poslovnih savjetnika, <http://lider.media/arhiva/132360/>, preuzeto 24. 7. 2016.
27. Nacional, <http://www.nacional.hr/articles/view/41291/> preuzeto 27. 12. 2007
28. New Vista High School, *The History of the automobile*. <http://l3d.cs.colorado.edu/systems/agentsheets/New-Vista/automobile/history.html>, preuzeto 13. 8. 2007.
29. Pecksnack, <http://peksnack.hr/hr/vallalat/cegtortenet/> preuzeto 5. 7. 2016.
30. Peterka, M. (2015). *Znanje kao konkurentska prednost*, Centar za poduzetništvo Osijek, <http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/znanje-kao-konkurentska-prednost-251/> preuzeto 24. 7. 2016.
31. Poslovni.hr (2011). *Tvrtke moraju početi voditi brigu o intelektualnom kapitalu*, <http://www.poslovni.hr/after5/tvrtke-moraju-poceti-voditi-brigu-o-intelektualnom-kapitalu-172664>, preuzeto 24. 7. 2016.
32. Poslovni.hr (2017), Vučković, S. N., *Jedini svjetski brend čije blještavilo prati jednako blistav ugled*, <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/jedini-svjetski-brend-cije-bljestavilo-prati-jednako-blistav-ugled-327612>, preuzeto 10. 8. 2017.

33. Poslovni dnevnik, www.poslovni.hr, preuzeto 18. 8. 2017.
34. Privredni vjesnik, www.privredni.hr, preuzeto 18. 8. 2017.
35. Ray Kroc documentary – *McDonald's history*, <https://www.youtube.com/watch?v=k7bivuNlbi0>, preuzeto 13. 8. 2015.
36. Schell, F. *Entrepreneurship and Franchising: Perfect Together*, <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/company-structures/10753276-1.html>, preuzeto 4. 7. 2015.
37. Seid, M. (2006). *The Evolution of Franchising*, Franchise Update Magazine Issue 1, <http://www.franchise-update.com/article/215/>, preuzeto 3. 9. 2014.
38. Sesar M., *Rječnik manje poznatih riječi ili pojmova iz književnosti*, http://www.gimnazija-sb.com/images/stories/linkovi/rjenik_manje_poznatih_rijei_i_pojmova.pdf, preuzeto 20. 8. 2017.
39. Small business encyclopedia, www.entrepreneur.com/encyclopedia/franchising, preuzeto 4. 7. 2015.
40. Suvremena trgovina (2017). *Potpisan Sporazum o suradnji na razvoju obrazovnog sustava za franšizno poslovanje*, www.suvremena.hr, preuzeto 12. 12. 2017.
41. Tanta, I. (2005). *Reputacija je neopipljivo, ali dugoročno ulaganje*, <https://lider.media/arhiva/100/>, preuzeto 28. 7. 2017.
42. The British Franchise Association. (www.thebfa.org), preuzeto 4. 7. 2015.
43. The franchise magazine, www.thefranchisemagazine-mena.com, Issue 18, October/November 2014, preuzeto 7. 1. 2015.
44. The Harris pool, <http://www.theharrispoll.com/reputation-quotient>, preuzeto 4. 7. 2015.
45. Trademark file, <http://www.tmfile.com/mark/?q=713324454m>, preuzeto 4. 7. 2015.
46. T portal, www.tportal.hr, preuzeto 13. 6. 2015.
47. U.S. Chamber of commerce (2015). *Opportunity at risk a new joint-employer standard and the threat to small business*, https://www.uschamber.com/sites/default/files/documents/files/joint_employer_standard_final_0.pdf, preuzeto 23. 7. 2016.
48. Večernji list, www.večernji.hr, preuzeto 4. 8. 2016.

Popis tablica

Tablica 1. Pregled značajnijih definicija poduzetnika kroz povijest.....	16
Tablica 2. Definicije poduzetništva i njihova primjenjivost na franšizni kontekst.....	18
Tablica 3. Davatelji i primatelji franšize i pripadajuća odgovornost za donošenje navedenih odluka.....	19
Tablica 4. Podjela franšiznog načina poslovanja	22
Tablica 5. Ekonomske definicije franšiznog načina poslovanja	24
Tablica 6. Pravne definicije franšiznog načina poslovanja.....	25
Tablica 7. Integrirane definicije franšiznog načina poslovanja	26
Tablica 8. Relacijske definicije u franšiznom načinu poslovanju	29
Tablica 9. Ekonomski i socijalni utjecaji franšiznog načina poslovanja na tržište	42
Tablica 10. Osnovne prednosti za primatelje franšize.....	45
Tablica 11. Prednosti i izazovi master-franšiznih ugovora.....	62
Tablica 12. Čimbenici utjecaja na rast malih poduzeća	70
Tablica 13. Korištenje novih tehnologija za odrasle poduzetnike u postocima.....	71
Tablica 14. Rana poduzetnička aktivnost po obrazovnim skupinama	73
Tablica 15. Pregled otvorenih pitanja za daljnja istraživanja u okviru nekih franšiznih teorija.....	84
Tablica 16. Čimbenici održivog franšizinga.....	85
Tablica 17. Percepcija kvalitete poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj	94
Tablica 18. Kulturne i društvene norme Hrvatske u usporedbi s drugim EU zemljama.....	95
Tablica 19. Deset najzastupljenijih djelatnosti u franšiznom poslovanju u Sjedinjenim Američkim Državama.....	96
Tablica 20. Prosječne godine poslovanja davatelja prije franšiziranja u Sjedinjenim Američkim Državama.....	98
Tablica 21. Prosječne ulazne pristojbe u određenoj djelatnosti u SAD	101
Tablica 22. Prosječan iznos tantijema od bruto prihoda s obzirom na sektore poslovanja u SAD.....	103
Tablica 23. Struktura intelektualnog kapitala	106
Tablica 24. Zastupljenost pojmova: „franšizno poslovanje“ i „franšiza“ na tri portala u RH	128
Tablica 25. Rezultati potražnje termina „franšiza“ i „franšizno poslovanje“ u Hrvatskoj	128
Tablica 26. Broj upita za franšizno poslovanje u Centru za franšize Osijek	130
Tablica 27. Franšizni brendovi koji su prekinuli franšiziranje ili su otišli iz Hrvatske.....	131

Tablica 28. Osnovna kategorizacija prepreka razvoju franšiznog sektora	135
Tablica 29. Čimbenici franšizibilnosti i pripadajuća pitanja u istraživanju	147
Tablica 30. Intervjuirane tvrtke u sklopu kvalitativnog dijela istraživanja	149
Tablica 31. Opis uzorka istraživanja	152
Tablica 32. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 21	153
Tablica 33. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 22	153
Tablica 34. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 25	154
Tablica 35. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 26	154
Tablica 36. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 27	155
Tablica 37. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 28	155
Tablica 38. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 12	156
Tablica 39. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 13	157
Tablica 40. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 9	158
Tablica 41. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 18	158
Tablica 42. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 16	159
Tablica 43. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 23	160
Tablica 44. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 24	161
Tablica 45. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 29	162
Tablica 46. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 30 a) Valorizirajte faktore po važnosti za izgradnju intelektualnog kapitala – Ljudski kapital	163
Tablica 47. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 30 b) Valorizirajte faktore po važnosti za izgradnju intelektualnog kapitala – Strukturalni / organizacijski	164
Tablica 48. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 30 c) Valorizirajte faktore po važnosti za izgradnju intelektualnog kapitala – Relacijski / potrošački.....	165
Tablica 49. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 31	166
Tablica 50. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 33	167
Tablica 51. Popis djelatnosti iz istraživanja svrstane po kriteriju o deset najzastupljenijih djelatnosti u franšiznom sektoru.....	168
Tablica 52. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 5	169
Tablica 53. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 8.	170
Tablica 54. Ulazne varijable za rekodiranje ukupne franšizibilnosti	172
Tablica 55. Ukupna franšizibilnost	174
Tablica 56. Uključenost rasta poslovanja u poslovnim ciljevima.....	175
Tablica 57. Rezultat analize odgovora na pitanje broj 6.	176
Tablica 58. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 35.	177

Tablica 59. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 36a.....	178
Tablica 60. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 36b	180
Tablica 61. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 32	181
Tablica 62. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 33b	182
Tablica 63. Rezultati samoprocjene <i>know-how</i> kao konkurentske prednosti za druge u odnosu na spol ispitanika	183
Tablica 64. Hi-kvadrat test.....	183
Tablica 65. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 34	184
Tablica 66. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 36c.....	185
Tablica 67. Rezultati analize odgovora na pitanje broj 37	186
Tablica 68. Presjek glavnih odgovora prikupljeni u intervjuima.....	187
Tablica 69. Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u okviru kredibiliteta poslovanja	190
Tablica 70. Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u okviru replikativnosti i prijenosa znanja.....	192
Tablica 71. Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u okviru adaptabilnosti poslovanja	193
Tablica 72. Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u okviru financijske održivosti poslovanja.....	195
Tablica 73. Zaključak kvantitativnog dijela istraživanja u okviru intelektualnog kapitala....	197
Tablica 74. Zaključak istraživanja u okviru osobnih faktora franšizibilnosti s utjecajem na franšizibilnost poslovanja.....	200
Tablica 75. Ukupni rezultati za istraživanje franšizibilnosti poslovanja s utjecajem na prihvaćanje hipoteze H1.....	201
Tablica 76. Rezultati istraživanja za čimbenik znanja s utjecajem na prihvaćanje hipoteze H2.	205
Tablica 77. Rezultati istraživanja za čimbenik ne prepoznavanja <i>know-how</i> i intelektualnog kapitala s utjecajem na prihvaćanje H3.1	207
Tablica 78. Rezultati istraživanja za čimbenik <i>nepovjerenje u pravni sustav</i> s utjecajem na prihvaćanje H3.2.....	208
Tablica 79. Rezultati istraživanja za čimbenik „loša reputacija“ s utjecajem na prihvaćanje hipotezu H3.3	210
Tablica 80. Rezultati testiranja hipoteza.....	211

Popis prikaza

Prikaz 1. Struktura doktorske disertacije	5
Prikaz 2. Podjela definicija franšiznog načina poslovanja	23
Prikaz 3. Broj zaposlenih osoba u franšiznom sektoru u prvih 8 zemalja prema zastupljenosti franšiza u ekonomiji.....	36
Prikaz 4. Broj prisutnih franšiza u prvih 8 zemalja prema zastupljenosti	37
Prikaz 5. Broj prodajnih mjesta u franšizi, u prvih 8 zemalja prema zastupljenosti franšiza	40
Prikaz 6. Vrste ugovornih odnosa u franšizi poslovnog formata	61
Prikaz 7. Allenov model rasta poslovanja	65
Prikaz 8. Greinerov model rasta.....	66
Prikaz 9. Ansoffova matrica rasta	67
Prikaz 10. Komponente namjere za rastom poslovanja kod poduzetnika	69
Prikaz 11. Usporedba kvalitete poduzetničkog ekosustava Hrvatske s EU u grupi zemalja kojoj pripada (ocjene eksperata 2016.).....	74
Prikaz 12. Udio poduzeća u ukupnom prihodu, zaposlenosti i izvozu u Hrvatskoj.....	75
Prikaz 13. Udjeli materijalne i nematerijalne imovine u ukupnoj tržišnoj vrijednosti vodećih svjetskih korporacija u posljednjih nekoliko desetljeća	89
Prikaz 14. Procedura stvaranja franšizne mreže	92
Prikaz 15. Konkurentska prednost.....	108
Prikaz 16. Proizvodni proces brenda.....	109
Prikaz 17. Model uspjeha franšiznog sustava	110
Prikaz 18. Ključni čimbenici za definiranje i kvalitetan razvoj franšiznog sektora.....	125
Prikaz 19. Istraživanje agencije Proago iz 2009.	126
Prikaz 20. Sezonalnost praćenja termina „franšiza“ u Hrvatskoj	129
Prikaz 21. Interes za termin „franšiza“ po regijama u Hrvatskoj	129
Prikaz 22. Model franšiznog ekosustava u Hrvatskoj	138
Prikaz 23. Ukupna franšizibilnost u odnosu na uključenost rasta poslovanja u poslovne ciljeve.....	175

Popis priloga

Prilog 1: Franšizne statistike u svijetu.....	238
Prilog 2: Prednosti, mane i opasnosti franšiznog poslovanja za glavne sudionike.....	241
Prilog 3: Anketni upitnik za istraživanje	243
Prilog 4: Poziv za ispunjavanje upitnika	251

Prilozi

Prilog 1: Franšizne statistike u svijetu

Zemlja	No. franšiza	No. prodajnih mjesta u franšizi	Godišnji prihodi u milijardama USD \$	No. zaposlenih u franšiznom sektoru	Početak Franšizne industrije	Odnos domaći/strani konc.	Glavni sektori poslovanja
EUROPA							
Austrija	450	4 700	3,28	60 000	1937	51/49	Maloprodaja, usluge, ugostiteljstvo, proizvodnja
Belgija	320	3 500	2,80	30 000		55/45	
Hrvatska	180	1 000	PN ⁵¹	16 500		12/88	
Češka	230	12 200	PN	PN		62/38	
Danska	188	7 520	PN	32 800		82/18	
Finska	280	4 555	PN	46 000	1970	75/25	Maloprodaja, usluge, ugostiteljstvo
Francuska	1719	65 133	300,00	400 000	1929	90/10	Moda, usluge, ugostiteljstvo
Njemačka	994	76 500	78,5	452 000		80/20	
UK	935	39 000	13,70	561 000	1955	82/18	Usluge, poslovne usluge, hotelski sektor i ugostiteljstvo, maloprodaja
Grčka	563	18 089	PN	PN		80/20	
Mađarska	300	20 000	PN	100 000	1987	70/30	Usluge, moda, ugostiteljstvo, zdravlje i sport, maloprodaja
Italija	938	51 110	29,22	187 384	1970	85/15	Distribucija hrane, specijalizirana maloprodaja, muška i ženska moda, ugostiteljstvo
Litva	8	PN	PN	PN			

⁵¹ Podatak nepoznat.

Nizozemska	749	30 785	39,4	246 708	1945	86/14	Maloprodaja, ugoštiteljstvo, uslužne djelatnosti, poslovne usluge
Poljska	941	58 396	1,10	350 000	1989	79/21	Maloprodaja, usluge, moda, ugoštiteljstvo
Portugal	500	8 500	6,02	69 536		55/45	
Rusija	720	1 850	PN	PN		40/60	
Slovenija	1 067	1 527	PN	6 910		48/52	
Španjolska	919	57 139	27,01	235 075		81/19	
Švedska	550	18 000	PN	102 000		67/33	
Švicarska	250						
Turska	1 200	30 000	35,0	250 000		70/30	
SJEVERNA AMERIKA							
SAD	3 828	769 683	844,0	8 500 000	1850	95/50	Automobilska industrija, ugoštiteljstvo poslovne usluge, osobne usluge,
Kanada	1 200	80 000	90,00	1 000 000		60/40	
JUŽNA AMERIKA							
Argentina	550	18 000	8,8	180 000		90/10	
Brazil	2 426	59 028	1,00	531 000		93/70	
Kolumbija	120	4 667	PN	35 000			
Meksiko	1 400	75 000	1,0	500 000		81/19	
Venecuela	530	12 500	30,80			58/42	
EUROAZIJA							
Libanon	1 100	5 500	1,5			42/58	
AZIJA							
Kina	2100	120 000	29,60	2 400 000			
Hong Kong	PN	PN	PN.	PN.	1970	53/47	Ugoštiteljstvo, trening, usluge
J. Korea	3 691	203 349	8,6	1 397 000	1978	70/30	Ugoštiteljstvo, usluge, veleprodaja i malo prodaja
Indonezija	480	70 000	13,2			19/81	
Indija	1 200	45 000	13,4	PN.	1995	80/20	Maloprodaja, moda, Ugoštiteljstvo, edukacija i trening, specijalizirane usluge

Japan	1 304	252 514	170,00	2 000 000		90/10	
Malezija	667	7 525	7,3			79/21	
Taiwan	2 433	128 305	70,0	1 000 000		88/12	
OCEANIJA							
Australija	1 160	79 000	126,5	600 000	1968	86/14	Maloprodaja, poslovne usluge, usluge održavanja kuća
Filipini	1 500	130 000	14,0			65/35	
N. Zeland	485	22 400	15,4	PN	1938	88/12	Usluge za kuću, poslovne i komercijalne usluge, maloprodaja, ugostiteljstvo
AFRIKA							
Južna Afrika	627	31 050	30,8	285 000		88/12	
						71,78	

Izvor: WFC Survey on the global economic impact of franchising 2015, Frandata, USA, nadopunjeno zadnjim poznatim podacima iz autoričinog istraživanja izvještaja zemalja članica Svjetskog franšiznog vijeća sa sastanka na Taiwan-u, rujan 2014 (podaci za 2013) i J. Gehrke, 2014 Franchise Associations Benchmarking Survey

Prilog 2: Prednosti, mane i opasnosti franšiznog poslovanja za glavne sudionike

	ZA PRIMATELJA	ZA DAVATELJA	ZA TRŽIŠTE
PREDNOSTI	– pravno neovisno vlastito poslovanje – sigurniji ulazak u poduzetništvo – obuka i trening – prijenos <i>know-how</i> – pristup poslovnim tajnama – ključ u ruke – slijede uhodani koncept – poznati brand – teritorij – manje ulaganje – marketing – benefit od davateljevog ulaganja u R&D – bolji uvjeti kod dobavljača – zaštita od konkurencije – spremniji za tržišno natjecanje (dobro vodstvo provjerena formula) – bolje lokacije – kraće vrijeme za pokretanje i uhadavanje poslovanja – kontinuirano savjetovanje – kod dobro uhodanih franšiza lakše se proda poslovanje	– manje uloženog kapitala vs brzog rast – odličan alat za dobivanje visoke performanse djelatnika – minimaliziranje poslovnih i financijskih rizika – maksimaliziran prihod – brži ROI – optimalna veličina – minimum ulaganja – stvaranje mreže – prepoznatljivost – bolja distribucija robe – bolja konkurentnost – manje kadrovskih problema – internacionalizacija branda – velika kupovna moć – osiguranje boljih lokacija – dominacija na tržištu – smanjeni troškovi marketinga	– prepoznatljivost marke (branda) – uz pomoć franšiznih mreža proizvodi i usluge mnogo brže dolaze do krajnjih kupaca u područjima izvan velikih gradova, što je velika prednost za kupce – standardizirani proizvod i kvaliteta – zapošljavanje u svim komponentama – razvoj lokalnog poduzetništva – edukacija – podizanje životnog standarda – veći prihodi od poreza radi boljeg poslovanja i bolje efikasnosti novih poslovanja, boljeg izvještavanja – carine od uvoznih franšiza – ekonomska modernizacija i razvoj infrastrukture – inovacije koje franšize šire – modeli poslovanja sa zapada – povećanje ponude – Golden arches theory⁵²

⁵² Alon, I. (2006). Service Franchising a Global Perspective: Springer Science+Business Media, NY, str. 1-2.

	ZA PRIMATELJA	ZA DAVATELJA	ZA TRŽIŠTE
IZAZOVI	- kontrole - restrikcije - lažna očekivanja - rad unutar sustava - financijske obaveze prema davatelju - obaveze kod prekida ugovora - ograničenje fleksibilnosti - odlučuje davalac - klijenti su odani brandu (davaocu) - asimetrične strane – davalac je stariji brat	- veći troškovi za kreiranje franšize i stvaranje mreže - manja zarada - više angažmana za kontrolu mreže - teže diktirati politiku poslovanja - imperativna prodaja - upravljanje rastom - opasnost za reputaciju branda - fleksibilnosti - primalac i davalac imaju različite ciljeve koji mogu doći u konflikt - promjene koncepta i inovacije su teže provedive u franšizi nego u vlastitim podružnicama - opasnost za intelektualno vlasništvo - teško čuvanje poslovne tajne	- rizik ipak postoji na svim nivoima - smanjenje humanosti radi standardizacije i mehaničkog pristupa koje su osnove franšizinga - više cijene - zatvaranje malih lokalnih poslovanja - zatvaranje radnih mjesta s obzirom na propadanje lokalnih malih poslovanja - smanjenje prihoda od poreza radi propadanja malih tvrtki

Izvor: prilagođeno prema Kukec, Lj. (2009). Izazovi primjene franšize kao modela širenja poslovanja u Hrvatskoj, Magistarski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, Poslijediplomski studij poduzetništva.

Prilog 3: Anketni upitnik za istraživanje

FRANŠIZNI POTENCIJAL MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ

Franšizno poslovanje smatra se akceleratorom zapošljavanja i rasta poduzetničkih aktivnosti. Brojke u svijetu potvrđuju tu činjenicu, kako u broju zaposlenih u tom sektoru tako i u broju poduzeća koja su pokrenuta zahvaljujući njemu. Iako se uglavnom povezuje s uvozom američkih poslovnih koncepata, vrlo je važan udio domaćih franšiza za gospodarstvo jedne zemlje. U europskim zemljama taj je udio obično iznad polovice ukupnog broja franšiza, no Hrvatska je na zadnjem mjestu u svijetu (među članicama Svjetskog franšiznog vijeća) prema broju vlastitih franšiza, a rast njihove ponude znatno bi doprinio rastu poduzetništva i zapošljavanju. Ovo istraživanje želi dati odgovor na pitanje koliki je potencijal hrvatskih malih i srednjih poduzeća za rast kroz franšize i što ih sprečava u tome. Na osnovu rezultata istraživanja, kreirat će se preporuke za povećanje broja domaćih franšiza u svrhu njihova rasta i internacionalizacije

Red. br	Pitanje
1	Navedite županiju u kojoj je sjedište vašeg poduzeća
2	Navedite svoj spol
3	U koju starosnu skupinu pripadate a) do 25 b) od 26 do 35 c) od 35 do 45 d) od 46 do 55 e) više od 55
4	Upišite djelatnost koja je glavni generator prihoda vašeg poduzeća (bez obzira na NKD)
5	Molim vas ocijenite sebe ocjenama od 1 do 5 po sljedećim parametrima s time da 1 označava nimalo, a 5 iznimno Koliko smatrate da ste stručni u poslu koji trenutačno radite 1 2 3 4 5 Koliko vam je važan osjećaj kontrole u poslovanju 1 2 3 4 5 Koliko u svome poslovanju osjećate strast prema tome što radite 1 2 3 4 5 U kojoj je mjeri među vašim poslovnim ciljevima uključen i rast poslovanja 1 2 3 4 5
6	Koja iskustva u vašem poduzeću imate s franšiznim poslovanjem? (jedan odgovor) a) Imamo kupljenu tuđu franšizu b) Upravo stvaramo vlastitu franšizu c) Imamo svoju franšizu i već smo prodali neke lokacije d) Imamo svoju franšizu, ali nismo još prodali ni jednu lokaciju e) Nemamo nikakva iskustva s franšiznim poslovanjem f) Nismo nikada razmišljali da se širimo putem prodaje franšize g) Nemamo nikakva znanja o franšiznom načinu poslovanja

7	Navedite podatke za vaš radni staž - Ukupni radni staž - manje od 2 godine - od 2 do 5 - od 6 do 10 - više od 10 - Stož u ovom poslovanju - manje od 2 godine - od 2 do 5 - od 6 do 10 - više od 10																																								
8	Po vašem mišljenju koliko su navedeni faktori važni pri odluci o načinu rasta poslovanje (1 označava nimalo – 5 iznimno) <table border="0"> <tr><td>1. Motivacija vlasnika/direktora</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>2. Obrazovanje vlasnika /direktora</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>3. Prethodna poslovna iskustva</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>4. Znanje vlasnika / direktora</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>5. Podrška obitelji</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>6. Godine starosti poduzetnika</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>7. Iskustvo sa stečajem</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>8. Spol</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>9. Starost poduzeća</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>10. Sektor poslovanja</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>11. Dostupnost finansijskih resursa</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>12. Pravna zaštita</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>13. Socio-kulturološki faktori</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>14. Kako je uređeno vlasništvo u poduzeću</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>15. Menadžerski team</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>16. Koliko se ulaže u edukaciju i trening zaposlenika</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>17. Fleksibilnost poslovnog modela</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>18. Novi proizvodi/usluge/tehnologije</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>19. Pritisak konkurencije</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> <tr><td>20. Politički faktori u društvu</td><td>1 2 3 4 5</td></tr> </table>	1. Motivacija vlasnika/direktora	1 2 3 4 5	2. Obrazovanje vlasnika /direktora	1 2 3 4 5	3. Prethodna poslovna iskustva	1 2 3 4 5	4. Znanje vlasnika / direktora	1 2 3 4 5	5. Podrška obitelji	1 2 3 4 5	6. Godine starosti poduzetnika	1 2 3 4 5	7. Iskustvo sa stečajem	1 2 3 4 5	8. Spol	1 2 3 4 5	9. Starost poduzeća	1 2 3 4 5	10. Sektor poslovanja	1 2 3 4 5	11. Dostupnost finansijskih resursa	1 2 3 4 5	12. Pravna zaštita	1 2 3 4 5	13. Socio-kulturološki faktori	1 2 3 4 5	14. Kako je uređeno vlasništvo u poduzeću	1 2 3 4 5	15. Menadžerski team	1 2 3 4 5	16. Koliko se ulaže u edukaciju i trening zaposlenika	1 2 3 4 5	17. Fleksibilnost poslovnog modela	1 2 3 4 5	18. Novi proizvodi/usluge/tehnologije	1 2 3 4 5	19. Pritisak konkurencije	1 2 3 4 5	20. Politički faktori u društvu	1 2 3 4 5
1. Motivacija vlasnika/direktora	1 2 3 4 5																																								
2. Obrazovanje vlasnika /direktora	1 2 3 4 5																																								
3. Prethodna poslovna iskustva	1 2 3 4 5																																								
4. Znanje vlasnika / direktora	1 2 3 4 5																																								
5. Podrška obitelji	1 2 3 4 5																																								
6. Godine starosti poduzetnika	1 2 3 4 5																																								
7. Iskustvo sa stečajem	1 2 3 4 5																																								
8. Spol	1 2 3 4 5																																								
9. Starost poduzeća	1 2 3 4 5																																								
10. Sektor poslovanja	1 2 3 4 5																																								
11. Dostupnost finansijskih resursa	1 2 3 4 5																																								
12. Pravna zaštita	1 2 3 4 5																																								
13. Socio-kulturološki faktori	1 2 3 4 5																																								
14. Kako je uređeno vlasništvo u poduzeću	1 2 3 4 5																																								
15. Menadžerski team	1 2 3 4 5																																								
16. Koliko se ulaže u edukaciju i trening zaposlenika	1 2 3 4 5																																								
17. Fleksibilnost poslovnog modela	1 2 3 4 5																																								
18. Novi proizvodi/usluge/tehnologije	1 2 3 4 5																																								
19. Pritisak konkurencije	1 2 3 4 5																																								
20. Politički faktori u društvu	1 2 3 4 5																																								
9	Tržište na kojem posluje je (moguće je odabir više odgovora) - Lokalno. - Regionalno. - Nacionalno. - Internacionalno																																								

10	U odnosu na konkurenciju, koliko smatrate da je vaša tvrtka inovativna? (jedan odgovor) a) Isto kao i konkurencija b) Manje od konkurencije c) Više od konkurencije d) Ne mogu odrediti e) Ne znam					
11	Koliko je za razvoj Vašeg poslovanja važno dobro poznavanje lokalnog tržišta (ili mikro lokacije) na kojoj poslujete? (koristite skalu od 1 do 5; 1 – nije važno, 5 – presudno je za posao) 1 2 3 4 5					
12	U kojoj se fazi životnog ciklusa poslovanja nalazi Vaše poduzeće? a) osnivanja i prvobitnog razvoja poslovanja b) Stvaranja poduzetničkog tima i sustava poslovanja, rasta prodaje otvaranja novih tržišta, razvoju novih proizvoda c) Stabilizacija poslovanja i tijeka novca, delegiranja kao način upravljanja, prepoznatljivosti brenda na tržištu – ova je odlična d) Potrebe za novim poslovnim strategijama radi preživljavanja i ponovnog rasta, potrebe za inovacijama, novim proizvodima i uslugama e) Velikih problema s neizvjesnim ishodom					
13	Kada biste <u>sa svim trenutačnim iskustvima, znanjima i opremom</u> kojom radite ponovno trebali početi isto poslovanje, koliko bi bilo potrebno vremena da poslovanje bude na prosječnoj razini? <table><tr><td>Oko mjesec dana</td><td>Do tri mjeseca</td><td>Do 6 mjeseci</td><td>Do godine dana</td><td>Više od godine dana</td></tr></table> Vama Nekome tko već je u vašoj branši Nekome tko nikada nije radio sličan posao	Oko mjesec dana	Do tri mjeseca	Do 6 mjeseci	Do godine dana	Više od godine dana
Oko mjesec dana	Do tri mjeseca	Do 6 mjeseci	Do godine dana	Više od godine dana		
14	Kada biste <u>sa svim trenutačnim iskustvima</u> i znanjima koje imate ponovno trebali početi ovo isto poslovanje, koliko biste trebali zaposlenika – da bi posao funkcionirao optimalno odmah? a) Od 1 do 3 b) Od 4 do 6 c) Od 7 do 10 d) Više od 10 e) Više od 20					

15	Kada biste <u>sa svim trenutačnim iskustvima</u> i znanjima koje imate ponovno trebali početi ovo isto poslovanje, koliko biste trebali ukupnoga financijskog ulaganja da se pokrene posao? a) Do 100 000 kn b) Od 100 001 do 250 000 kn c) Od 250 001 do 350 000 kn d) Od 350 001 do 550 000 kn e) Više od 550 000 kn
16	Koliko je Vaše poslovanje sistematizirano i standardizirano? a) Uopće nije, to nije važno za moje poslovanje b) Sve postoji u mojoj glavi, ali nije još napisano c) Malo, jer nemamo priručnika, protokola i sustava poslovanja d) Srednje, s determiniranim sustavima poslovanja i dokumentacijom koja to omogućava, ali bez pisanih priručnika e) Vrlo sistematizirano, s determiniranim sustavima poslovanja i dokumentacijom koja to omogućava f) Ne znam
17	Koliko je vaš posao informatiziran, odnosno imate li vlastiti software? a) Imamo računala te koristimo standardni software za svoju branšu b) Imamo računala, no software je specifičan za moju firmu, razvili smo ga za svoje potrebe c) Imamo računala, ali ih koristimo samo u cilju bazičnoga sistemskog praćenja poslovanja d) Nije posebno informatiziran, osim registar kase i fiskalizacije e) Ne, nemamo ništa f) Ne znam
18	Molimo vas da s ocjenama od 1 do 5 (gdje je 1 najmanja) ocijenite sljedeće komponente vašeg poslovanja Koliko se vaš posao može prilagoditi/adaptirati poslovanju u različitim zemljama i u drukčijem okruženju? 1 2 3 4 5 Kolika je vjerojatnost da bi vaši klijenti preporučili vaše usluge/proizvode drugima 1 2 3 4 5 Koliki je utjecaj vašeg brenda na vašu konkurentsku prednost na tržištu 1 2 3 4 5
19	Ocijenite pojedine komponente svoga poslovanja prema tome koliko su one autentične/posebne i drugačije od konkurencije gdje 1 označava da nije poseban i drugačiji a 5 da je jedinstven na tržištu 1. Operativni sustav (u smislu procedura i sistematiziranosti poslovanja) 1 2 3 4 5 2. Operativni sustav u smislu informatizacije 1 2 3 4 5 3. Način rukovođenja poslovanjem 1 2 3 4 5 4. Imidž i reputacija tvrtke 1 2 3 4 5 5. Proizvod/usluga 1 2 3 4 5 6. Know-how-u smislu ne patentiranih praktičnih informacija koje su rezultat iskustava i testiranja poslovanja 1 2 3 4 5 7. Nešto drugo (navedite što) 1 2 3 4 5

20	Imate li osmišljenu obuku za nove zaposlenike? a) Da, postoji kompletan formalan hodogram aktivnosti kroz koje svaki novi djelatnik mora proći b) Parcijalno imamo, ostalo se uči kroz rad c) Imamo samo općenito upoznavanje s poslovanjem e) Ne, nemamo obuku za nove zaposlenike
21	Koliki je bio ukupan prihod vaše tvrtke u 2014. godini? a) Do 2 000 000 kn b) Od 2 000 001 do 3 000 000 c) Od 3 000 001 do 5 000 000 d) Od 5 000 001 do 15 000 000 e) Više od 15 000 000
22	Je li vaše trenutno poduzeće ikad poslovalo s gubitkom? (odabrati jedan odgovor) a) Da, samo prve godine poslovanja b) Da, nekoliko smo godina zaredom poslovali s gubitkom c) Jedne smo godine poslovali s gubitkom d) Ne, nikada nismo poslovali s gubitkom
23	Izraženo u postocima, koliko iznosi rast prihoda vašeg poslovanja (rast s 2014. na 2015.)? što više to bolje) a) Do 10% b) Od 11 do 20% c) Od 21 do 30% d) Više od 30% e) Nije bilo rasta f) Ne znam
24	Koliko od svoga ukupnog prihoda ulažete u rast? Što više to bolje a) Do 3% godišnjih prihoda b) Od 4% do 10% godišnjih prihoda c) između 10 i 20% d) više od 20% e) Ne pratimo koliko ulažemo u rast, rast nam nije prioritet
25	Koliko trenutno imate zaposlenih? a) 0 – 5 b) 6 – 9 c) 10 – 20 d) 21 – 50
26	Imate li izgrađen neki brend i koliko je prepoznatljiv (odabrati jedan odgovor) a) Da, imamo, i naš je brend nacionalno prepoznatljiv b) Da, imamo, i naš je brend lokalno prepoznatljiv c) Tek gradimo svoj brend d) Za naše poslovanje nije važno imati izgrađen brend

27	Koliko vlastitih podružnica već imate na tržištu? a) Nemamo podružnica b) Od 1 do 3 c) Od 4 do 6 d) Od 7 do 10 e) Više od 10																																																																		
28	Koliko dugo vaše poduzeće posluje na tržištu (odabrati jedan dogovor) a) Manje od godinu dana b) Od 1 do 3 c) Od 4 do 6 d) Od 7 do 10 e) Više od 10																																																																		
29	Što je po vašem mišljenju intelektualni kapital (moguće više odgovora) a) Zbroj kolektivnog znanja, iskustava, stručnosti, sposobnosti i vještina poduzeća s ciljem ostvarivanja boljih rezultata b) Skup praktičnih neopipljivih iskustava i znanja koja se stječu kroz praksu c) Teorijsko znanje koje se uči o nekom poslovanju d) Skup karakteristika i osobnosti poduzetnika e) <i>Know-how</i> f) Žig, patent ili autorsko pravo g) Ne znam																																																																		
30	Valorizirajte sljedeće faktore po važnosti za izgradnju intelektualnog kapitala u vašem poduzeću (koristite skalu od 1 do 5 gdje je 1 nevažno, a 5 – izuzetno važno, ne znam) <table><tr><td>1. <i>Know-how</i> kao skup ne patentiranih praktičnih informacija koje su rezultat iskustva i testirane su kroz poslovanje</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>2. Menadžment (sposobnosti, kultura, kvalifikacije i sl.)</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>3. Zaposlenici (sposobnosti, kultura, kvalifikacije, marljivosti)</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>4. Intelektualno vlasništvo (žigovi, patenti, autorska prava)</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>5. Ne materijalizirano / Tacitno znanje /implicitno znanje</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6. Kodificirano znanje / materijalizirano znanje</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>7. Organizacijski procesi (strategije, planovi, procesi, organizacijska kultura)</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>8. Poslovne mreže</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>9. Brend, imidž poduzeća, prepoznatljivost</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>10. Odnos s kupcima</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>11. Poslovno umrežavanje</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1. <i>Know-how</i> kao skup ne patentiranih praktičnih informacija koje su rezultat iskustva i testirane su kroz poslovanje	1	2	3	4	5	2. Menadžment (sposobnosti, kultura, kvalifikacije i sl.)	1	2	3	4	5	3. Zaposlenici (sposobnosti, kultura, kvalifikacije, marljivosti)	1	2	3	4	5	4. Intelektualno vlasništvo (žigovi, patenti, autorska prava)	1	2	3	4	5	5. Ne materijalizirano / Tacitno znanje /implicitno znanje	1	2	3	4	5	6. Kodificirano znanje / materijalizirano znanje	1	2	3	4	5	7. Organizacijski procesi (strategije, planovi, procesi, organizacijska kultura)	1	2	3	4	5	8. Poslovne mreže	1	2	3	4	5	9. Brend, imidž poduzeća, prepoznatljivost	1	2	3	4	5	10. Odnos s kupcima	1	2	3	4	5	11. Poslovno umrežavanje	1	2	3	4	5
1. <i>Know-how</i> kao skup ne patentiranih praktičnih informacija koje su rezultat iskustva i testirane su kroz poslovanje	1	2	3	4	5																																																														
2. Menadžment (sposobnosti, kultura, kvalifikacije i sl.)	1	2	3	4	5																																																														
3. Zaposlenici (sposobnosti, kultura, kvalifikacije, marljivosti)	1	2	3	4	5																																																														
4. Intelektualno vlasništvo (žigovi, patenti, autorska prava)	1	2	3	4	5																																																														
5. Ne materijalizirano / Tacitno znanje /implicitno znanje	1	2	3	4	5																																																														
6. Kodificirano znanje / materijalizirano znanje	1	2	3	4	5																																																														
7. Organizacijski procesi (strategije, planovi, procesi, organizacijska kultura)	1	2	3	4	5																																																														
8. Poslovne mreže	1	2	3	4	5																																																														
9. Brend, imidž poduzeća, prepoznatljivost	1	2	3	4	5																																																														
10. Odnos s kupcima	1	2	3	4	5																																																														
11. Poslovno umrežavanje	1	2	3	4	5																																																														

31	Kolika sredstva izdvaja vaša firma za razvoj intelektualnog kapitala a) 2% od prihoda godišnje b) 10% od prihoda godišnje c) Više od 10% prihoda d) Ne izdvajamo e) Ne znam
32	Smatrate li da ste u svome poslovanju razvili neki <i>know-how</i>? a) Da b) Ne c) Ne mogu procijeniti d) ne znam što je <i>know-how</i>
33	Molim vas vrednujte svoj <i>know-how</i> ocjenama od 1 do 5 (gdje je 1 najmanja) 1. Po tome koliku konkurentsku prednost donosi taj <i>know-how</i> vašem poslovanju 1 2 3 4 5 2. Koliku bi konkurentsku prednost vaš <i>know-how</i> donio nekom drugom poduzetniku pri započinjanju istog poslovanja kad biste mu ga prenijeli 1 2 3 4 5
34	Imate li u sferi svoga poslovanja zaštićeno neko intelektualno vlasništvo i koje? (moguće više odgovora) a) Autorsko pravo b) Žig c) Patent d) Industrijsko obličje e) Nemam f) Ne znam
35	Smatrate li da imate dovoljno znanja o franšiznom poslovnome modelu da biste ga mogli uzeti u obzir kao strategiju rasta Vašeg poslovanja? a) Da b) Ne c) Nešto znam o tome, ali nedovoljno da ga primijenim d) Ne zanima me franšizni poslovni model e) Mislim da nije primjenjiv na moje poslovanje

36	Koliko su, po vašem mišljenju, navedene tvrdnje <u>prepreke</u> za razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj (ocijenite od 1 do 5 gdje 1 znači: uopće se ne slažem, a 5 potpuno se slažem)	
	1. Općenito loša poduzetnička klima u Hrvatskoj	1 2 3 4 5
	2. Nedostatak menadžerskog i poduzetničkog talenta	1 2 3 4 5
	3. Opće nepovjerenje u pravni sustav u Hrvatsko	1 2 3 4 5
	4. Općenito nepoštivanje ugovora u poslovanju u Hrvatskoj	1 2 3 4 5
	5. Nedovoljna zaštita prava davatelja franšiza	1 2 3 4 5
	6. Pomanjkanje znanja o franšiznom poslovanju kod poduzetnika u Hrvatskoj	1 2 3 4 5
	7. Pomanjkanje pravne regulative u Hrvatskoj za franšizno poslovanje	1 2 3 4 5
	8. Nepostojanje financijskih potpora za franšizno poslovanje u Hrvatskoj	1 2 3 4 5
	9. Nepostojanje institucionalne podrške franšiznom poslovanju (stručni ljudi u institucijama i bankama, konzultanti i sl.	1 2 3 4 5
	10. Manjak dostupnih edukacija o franšiznom poslovanju u Hrvatskoj	1 2 3 4 5
	11. Mali broj domaćih franšiza na tržištu	1 2 3 4 5
	12. To što poznate svjetske franšize nisu uspjele u Hrvatskoj	1 2 3 4 5
37	Molim vas da od 1 do 5 (jedan najmanje) rangirate reputaciju koju po vašem mišljenju ima franšizno poslovanje kao poslovni model među hrvatskim poduzetnicima 1 2 3 4 5	
38	Tko / što bi vama moglo pomoći kada biste željeli odabrati ovu strategiju rasta za vaše poduzeće?	
39	Koje bi bile vaše preporuke za povećanje broja domaćih franšiza u Hrvatskoj?	

Prilog 4: Poziv za ispunjavanje upitnika

Poštovani,

U okviru moje doktorske disertacije radim istraživanje „Franšizni potencijal malih poduzeća u Hrvatskoj“. Istraživat će se mala u Hrvatskoj s ciljem dobivanja uvida u faktore koji bi mogli biti razlog slabog odabira franšize kao strategije rasta poslovanja. Dakle, u konačnici cilj mojeg istraživanja je vidjeti koliko hrvatska mala poduzeća mogu iskoristiti franšizno poslovanje za svoje širenje i izvoz i što ih u tome sprječava.

Molimo Vas da kao vlasnik /osoba odgovorna za razvoj i rast poslovanja u vašoj tvrtki odgovorite na pitanja koje sam pripremila. Molimo Vas također da u svojim odgovorima budete što detaljniji i precizniji kako bih dobila cjelovitu sliku o potencijalu vašeg poduzeća za kreiranje i prodaju svoje franšize i o preprekama koje djeluju na mali odabir ove strategije rasta među našim poduzetnicima.

Upitnik se sastoji od 39 pitanja i potrebno je oko 20 minuta za njegovo popunjavanje. Informacije koje prikupimo isključivo su za statističke svrhe i garantiramo Vam njihovu tajnost te da ih nećemo koristiti u druge svrhe niti davati nekom drugom na korištenje.

Temeljem prikupljenih informacija svim zainteresiranim sudionicima istraživanja izradit ćemo i poslati izvještaj o franšizibilnosti njihova poslovnog modela što proizlazi iz odgovora na pitanja.

Za sva pitanja ili upute slobodno se obratite na e-mail adresu lkukec@inet.hr ili na telefonski broj 098/16-97-427. Molimo Vas da anketu ispunite najkasnije do kraja siječnja 2017.

Link na anketu:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdHbzxSB1OQZHdyqtpNoOIkXYN0Svav1VQSsHhRo7eaBPDmg/viewform>

Unaprijed zahvaljujem na vašem vremenu i trudu.

S poštovanjem



Mr. sc. Ljiljana Kukec, pred.

Biografija autora

Ljiljana Kukec rođena je 4. 11. 1956. u Zagrebu. Na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu stekla je titulu profesora povijesti i arheologije, a na Ekonomskom fakultetu u Osijeku završila je Poslijediplomski studij poduzetništva i stekla titulu magistra znanosti. Tema magistarskog rada bila je: „*Izazovi primjene franšiza kao model širenja poslovanja u Hrvatskoj*“. Završila je doktorski znanstveni studij Poduzetništvo i inovativnost na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

U svom radnom vijeku najviše iskustva Ljiljana Kukec stekla je u poduzetništvu, ali i radeći za vodeće hotelske lance *Four Seasons* i *Sheraton*. Živjela je 6 godina u Italiji gdje je radila s vodećim franšiznim konzultantima. Nakon povratka u Zagreb vodila je kongresno/banketni odjel hotela *Sheraton Zagreb* gdje ostaje do 2001. godine. Paralelno s tim poslom dovela je u Hrvatsku neke talijanske franšizne lance i svojim savjetodavnim uslugama vodi ih u prvim godinama njihovog rada na ovom tržištu. Svoje veliko iskustvo i znanje o franšiznom poslovanju odlučila je iskoristiti za razvoj vlastita brenda *Body Creator* koji predstavlja lanac medico-wellness centara i koji se širi putem prodaje franšiza. Važan dio njezina posla su konzultantske i savjetodavne usluge za poduzetnike koji žele uvesti franšizni poslovni model u svoje poslovanje i mnogim poznatim tvrtkama pomogla je da to ostvare.

Jedna je od osnivača i predsjednica Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, predstavница Hrvatske u Svjetskom franšiznom vijeću (WFC), članica Upravnog odbora Europske franšizne federacije. Idejni je osnivač i aktualna potpredsjednica Zajednice za franšizno poslovanje pri HGK. Gošća-predavačica je na raznim međunarodnim konferencijama o franšiznom poslovanju, a u tom međunarodnom djelovanju sudjelovala je u donošenju važnih deklaracija za ovaj sektor poslovanja. Organizatorica je mnogih događaja vezanih uz promociju franšiznog poslovanja u Hrvatskoj (8 Međunarodnih sajмова franšiza, 13 Međunarodnih franšiznih foruma, EFF exchange of experience day i dr.). Kao rezultat rada na polju franšiznog poslovanja autorica je mnogih članaka, kolumni i blogova te predgovora knjiga. Koautorica je publikacije "Vodič kroz poduzetništvo". Urednica je hrvatskog izdanja UNIDROIT-ove knjige „Vodič kroz Master franšizne ugovore“. Od 2012. godine vanjski je suradnik na Veleučilištu Vern u Zagrebu gdje predaje kolegij *Franšizno poslovanje*, a od 2015. godine predaje kolegij *Franchising in a global environment* na Fakultetu prava, ekonomije i financija na Sveučilištu u Luxembourg.

Popis stručnih i znanstvenih radova:

- Kukec, Lj. (2019). *Internacionalizacija poslovanja*, Suvremena trgovina 4, vol 44/2019, stručni članak str. 16
- Kukec, Lj. (2019). *Body creator franchise, first Croatian franchise in beauty/health sector*, Suvremena trgovina 4, Vol. 4/2019, case study str. 26
- Kukec, Lj. (2018). *Complex nature of franchising and new challenges for development*, Franchising in Eastern Europe – Yesterday, Today, Tomorrow, Erceg, Aleksandar (ured.), Osijek: Ekonomski fakultet, str. 21-32
- Erceg, A. i Kukec, Lj. (2017). *Micro Franchising as a Tool for Increasing Self-Employment and Competitiveness: Croatian Examples*, Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku, 30 (2017), 1; 181-191 (međunarodna recenzija, prethodno priopćenje UDK 339.187 (497.5), znanstveni)
- *Dinamika franšiznog sektora* (2018). magazine, Suvremena trgovina 2, vol 43/2018, stručni članak str. 14-15, (ISSN 1330-0180)
- Kukec, Lj. (2018). *Žene sve više otkrivaju franšize*, časopis Poslovna žena, br. 1, Privredni vjesnik, stručni članak str. 41
- Kukec, Lj. (2016). *Franšizno poslovanje i Hrvatska*, Suvremena trgovina 2, vol 41, stručni članak str. 80
- Kukec, Lj, Kukić, Ćorić G., *The role of franchise associations in the development of franchise sector comparison of European experiences*, 6th International conference on entrepreneurial learning, 27. 10. 2016.
- Durman, A., Kukec, Lj., Ćorić, G.: *Archeotourism and N-triple helix model for development of continental tourism of Croatia: case of Pannonian Croatia region*, International scientific symposium „Economy of eastern Croatia, vision and growth“, 22. – 24. 5. 2014., Osijek, Croatia
- Saračević, N., Štavlić, K., Kukec, Lj. i Cepanec, D.: *Comparison of socio-cultural attitudes and entrepreneurial activities between regions in Croatia*, International Scientific Symposium "Economy of eastern Croatia – yesterday, today, tomorrow". 23. – 25. 5. 2013., Osijek, Croatia
- Jurčević, M., Ćorić, G. i Kukec, Lj.: *The impact of communication and education on growth of franchising in Croatia*, 20th International scientific conference „Society and technology 2013 – dr. J. Plenković“, Opatija, Croatia, 28. – 30. 6. 2013.
- Ćorić, G., Kukec, Lj. i Repač, Z.: *New entrepreneurial knowledge and methods of active teaching and learning – good practice of the University of applied sciences Vern Zagreb*, Novi Sad, 19. 11. 2012.
- Kukec, Lj.: *Challenges of applying franchising as a model of business expansion in Croatia*, Master thesis, 2009.