

# Usporedba franšiznog poslovanja u Hrvatskoj i Njemačkoj

---

Galić, Ivan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:137207>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-24**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Stručni diplomski studij  
Projektni menadžment**

**IVAN GALIĆ**

**USPOREDBA FRANŠIZNOG POSLOVANJA U HRVATSKOJ I  
NJEMAČKOJ**

**Zaprešić, 2023.**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni diplomski studij**  
**Projektni menadžment**

**DIPLOMSKI RAD**

**USPOREDBE FRANŠIZNOG POSLOVANJA U HRVATSKOJ I**  
**NJEMAČKOJ**

**Mentor:**

**prof. dr. sc. Antal Balog, prof. struč. stud.**

**Student:**

**Ivan Galić**

**Naziv kolegija:**

**PODUZETNIŠTVO I POSLOVNI PLANOVI**

**JMBAG studenta:**

**0111128589**

## Sadržaj

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1.UVOD .....	3
2. FRANŠIZA .....	4
2.1. Koncept i važnost franšize.....	4
2.2. Povijesni razvoj franšiznog poslovanja .....	5
2.3. Vrste franšiza .....	8
2.4. Prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja .....	11
2.5. Franšiza kao strategija replikacije i poduzetnička strategija.....	13
2.6. Ugovor o franšizi.....	14
3. FRANŠIZNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ.....	17
3.1. Razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj .....	17
3.2. Franšiza u hrvatskom gospodarstvu.....	18
3.3. Primjeri franšiza u Hrvatskoj .....	21
3.3.1. Malac Genijalac .....	21
3.3.2. Body Creator .....	23
4. FRANŠIZNO POSLOVANJE U NJEMAČKOJ.....	25
4.1. Razvoj franšiznog poslovanja u Njemačkoj.....	26
4.2. Franšiza u njemačkom gospodarstvu.....	27
4.3. Primjeri franšiza u Njemačkoj.....	28
4.3.1. Restoran Vapiano.....	28
4.3.2. Fressnapf .....	30
5. USPOREDBA FRANŠIZNOG POSLOVANJA HRVATSKE I NJEMAČKE .....	32
6. ZAKLJUČAK.....	34
7. IZJAVA.....	36
8. POPIS LITERATURE .....	37
9. POPIS SLIKA.....	39

## SAŽETAK

Model poslovanja koji je poznat kao franšiza pruža mogućnost za ulazak u svijet poduzetništva ili širenje postojećeg poslovanja. Ovaj poslovni aranžman uključuje suradnju između osobe koja nudi franšizu i osobe koja je prima.

Uobičajeno, osoba koja nudi franšizu omogućava drugoj strani pravo upotrebe svog imena i načina poslovanja. Na primjer, u Hrvatskoj i Njemačkoj, osoba koja prihvati franšizu preuzima već osmišljen poslovni model i koristi etablirani brend. Ona također ima konstantnu podršku od strane davatelja franšize. Kao protuuslugu za dobivene povlastice, osoba koja prima franšizu plaća naknadu davatelju franšize i obvezuje se da će se pridržavati uvjeta navedenih u franšiznom ugovoru.

U konkretnom slučaju Njemačke, franšizni model poslovanja ima snažan utjecaj na gospodarstvo, dok je isti koncept u Hrvatskoj još uvijek u ranim fazama razvoja. Francuska je također istaknuta u svijetu franšiza, i to ne samo u Europi već i globalno, zajedno sa Sjedinjenim Američkim Državama. Sam koncept franšize u Europi ima korijene u Francuskoj od davne 1956. godine, dok je u Hrvatskoj franšizno poslovanje postalo prisutno 1969. godine.

Ovaj rad analizira pojam franšize, njezinu povijest i evoluciju. Također, istražuje različite vrste franšize te ističe prednosti i nedostatke takvog poslovnog modela. Kroz primjere franšiza u Hrvatskoj i Njemačkoj, autor istražuje utjecaj franšize na ekonomiju odabrane države i uspoređuje ga s situacijom u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: franšiza, davatelj franšize, primatelj franšize, franšiza Hrvatske, franšiza Njemačke

# **COMPARISON OF FRANCHISE BUSINESS IN CROATIA AND GERMANY**

## **ABSTRACT**

The business model known as franchise offers the opportunity to enter the world of entrepreneurship or expand an existing business. This business model involves a collaboration between the person offering the franchise and the person receiving it.

Usually, the franchisor grants the other party the right to use his name and business method. In Croatia and Germany, for example, the franchisee takes over an already developed business model and uses an established brand. He also receives ongoing support from the franchisor. In return for the benefits received, the franchisee pays a fee to the franchisor and undertakes to comply with the conditions set out in the franchise agreement.

In Germany, the franchise business model has a strong impact on the economy, while in Croatia the same concept is still in its early stages. France also holds a prominent position in the world of franchising, not only in Europe but also worldwide, along with the United States of America. The concept of franchising in Europe dates back to 1956 in France, while in Croatia franchising has existed only since 1969.

In this paper, the concept of franchising, its history and development are analyzed. It also examines different types of franchising and highlights the advantages and disadvantages of such a business model. Using examples of franchising in Croatia and Germany, the author examines the impact of franchising on the economy of the selected country and compares it with the situation in the Republic of Croatia.

Keywords: franchise, franchisor, franchisee, Croatian franchise, German franchise

## 1.UVOD

Tema ovog diplomskog rada usmjerena je na analizu i usporedbu stanja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj i Njemačkoj. Franšiza se etablira kao poslovni model koji donosi različite prednosti i izazove, omogućavajući poduzetnicima sigurniji ulazak u svijet poduzetništva. Ovaj model temelji se na odnosu između davatelja franšize, koji pruža poslovni koncept, i primatelja franšize, koji ga prihvaća. Ključna komponenta ovog odnosa je ugovor o franšizi, koji regulira obveze obje strane. U literaturi se susrećemo s različitim definicijama franšize, a dalje u radu će biti predstavljene neke od njih. Također, podjele franšiza predstavljaju važan aspekt o kojem će biti riječi u nastavku.

U kontekstu Hrvatske, prisutan je ograničen broj domaćih i stranih franšiza, dok usporedbom s drugim europskim zemljama vidimo da franšizno poslovanje u Hrvatskoj još nije doseglo svoj puni potencijal. S druge strane, u Njemačkoj, franšizno poslovanje ima snažniji utjecaj na gospodarstvo. Kroz ovaj rad, istražiti ćemo kako franšiza djeluje u ove dvije države te kako se njen razvoj odrazilo na njihov poslovni pejzaž.

Najvažnija komponenta ovog istraživanja bit će analiza utjecaja franšiznog poslovnog modela na ekonomsku situaciju u Hrvatskoj i Njemačkoj. Usporedit ćemo kako su franšize pridonijele rastu malih i srednjih poduzeća te stvaranju novih radnih mjesta, uzimajući u obzir različite karakteristike i regulative ovih dviju država.

Također, istražiti ćemo prednosti i izazove koje franšizni model nosi za poduzetnike i potrošače u ovim zemljama. Kroz analizu primjera franšiznog poslovanja u Hrvatskoj i Njemačkoj, pokušat ćemo razumjeti kako se poslovni model prilagođava različitim tržišnim uvjetima te kako se nosi s izazovima specifičnim za svaku zemlju.

Kroz ovo istraživanje, nastojimo pružiti dublji uvid u to kako se franšizni model poslovanja manifestira i kako utječe na ekonomiju i poduzetničku scenu u Hrvatskoj i Njemačkoj. Saznaje iz ovog rada mogu pružiti ključne spoznaje o potrebama i mogućnostima daljnjeg razvoja franšiznog poslovanja u ove dvije zemlje.

## 2. FRANŠIZA

Za razumijevanje koncepta franšiznog poslovanja te shvaćanja njezine važnosti u sadašnjem i budućem vremenu, bitno je interpretirati određene vezane teorijske pojmove. U ovom dijelu rada detaljnije se objašnjava koncept franšize, te njezina povijest i razvoj. Iskazuju se prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja. Nadalje, produbljeno razumijevanje koncepta franšiznog poslovanja može imati značajnu ulogu u poticanju rasta franšiznog modela među potencijalnim primateljima i davateljima franšize.

### 2.1. Koncept i važnost franšize

Buble i Kružić (2006) ističu da korijen riječi "franšiza" potječe od francuske riječi "Franchir", koja je prvotno značila "oslobođenje" u kontekstu oslobođenja iz ropstva. U suvremenom smislu, termin "franšiza" obuhvaća različite konotacije, od kojih je jedna tipična: to je ugovor putem kojeg postojeće poduzeće, tj. franšizor, dodjeljuje pravo na naplatu naknade za pružanje usluga ili prodaju proizvoda, prema uvjetima dogovorenim u ugovoru. Franšizant se, s druge strane, obvezuje da neće dodijeliti ista ili slična prava drugim subjektima na određenom geografskom području, kako je definirano u ugovoru.

Nadalje, autori Alpeza i Erceg (2013) interpretiraju franšizu kao poslovni model u kojem jedna korporacija prodaje ovlaštenje za upotrebu svog trgovačkog imena (brand) i operativnih metoda drugom entitetu, koji zauzvrat isplaćuje franšiznu naknadu i postotak ostvarenih mjesečnih prihoda od prodaje proizvoda i usluga. Također, isti autori (2012) napominju da je primjena franšize moguća u širokom spektru od 75 raznovrsnih sektora, uključujući primjerice, hotele, agencije općenito (kao turističke i agencije za nekretnine) te druge industrije. U sektoru usluga, franšiza kao model poslovanja postaje sve relevantnija. U tom sektoru, franšizni koncept može biti primijenjen na različite usluge kao što su kućni popravci, raznovrsne usluge čišćenja i organiziranja, knjigovodstvene usluge, te razne edukacijske inicijative i slično.

Erceg i Čičić (2013) navode franšizu kao pravnu i poslovnu vezu između vlasnika zaštićenih znakova poput robnih ili uslužnih oznaka, trgovačkih marki ili marketinških simbola i pojedinaca ili skupina koji izražavaju interes za stjecanje ovlaštenja za uporabu tih identifikacija u svojem poslovanju.



Postoji mnogo opisa koncepta franšize, no svi oni ukazuju na isto. Franšiza predstavlja model poslovanja u kojem nositelj franšize, odnosno korporacija, omogućuje korištenje svojeg zaštićenog imena i poslovne strategije, čime se obuhvaćaju i brand i operativni sustav.

Boroian i Callaway (2008) rezimiraju niz definicija franšize, naglašavajući kako franšizni poslovni model egzistira samo ukoliko sadržava jedan od sljedećih triju elemenata:

1. Omogućavanje drugima korištenje vlastitog imena.
2. Pružanje prava na korištenje operativnog sustava ili marketinškog programa koji je u vlasništvu davatelja franšize.
3. Primanje nadoknade u obliku početne pristojbe ili periodičnih plaćanja tijekom trajanja ugovora.

Međunarodna udruga franšizera (International Franchise Association), franšizu opisuje kao dugoročni odnos između pružatelja i primatelja franšize, gdje su cjelokupna znanja, imidž, poslovni uspjeh, proizvodne metode i marketinške tehnike pružatelja stavljene na raspolaganje primatelju uz naknadu koja je prethodno dogovorena.

Dakle, pojam franšiza predstavlja poslovni aranžman gdje davatelj franšize (vlasnik) dopušta primatelju franšize (partneru) pravo korištenja svoje uspješne robne marke, poslovnog modela i stručnosti uz odgovarajuću naknadu. Ovaj oblik suradnje omogućuje brzi razvoj, podjelu rizika i postizanje dosljedne kvalitete diljem mreže, uz precizno definirane ugovorne obveze.

## 2.2. Povijesni razvoj franšiznog poslovanja

Franšizno poslovanje ima dugu povijest koja datira iz doba Rimskog Carstva. Kao prvi poznati franšizni koncept spominje se pravo na određene rute koje su vozači rikši dobivali za prijevoz u Kini 200 godina prije nove ere. U srednjem vijeku u Engleskoj, franšiza je bila privilegija koju bi odobrio lokalni vladar, omogućavajući pravo održavanja tržnica, sajмова i vožnju skele, među ostalim aktivnostima. Koncept franšize koristio se i za odobravanje komercijalnih aktivnosti od strane kralja, kao što je primjerice ograničeno davanje dozvola za pivnice, jedna po selu, što je uveo engleski kralj Edgar 957. godine. Sredinom 19. stoljeća, u Njemačkoj su veliki proizvođači piva davali franšize određenim lokalima, pružajući im ekskluzivno pravo prodaje njihovog piva. Koncept franšize kao poslovni model počeo se razvijati u Sjedinjenim Američkim Državama, prvenstveno u pivarskoj i ugostiteljskoj industriji. Prva komercijalna prodajna franšiza razvila se tijekom 50-ih godina 19. stoljeća i nosila je naziv Singer Sewing

Center, a razvio ju je Isaac Merrit Singer. On je razvio mrežu prodavača s kojima je potpisao ugovore omogućujući im da prodaju njegove proizvode na određenom području. Krajem 19. stoljeća i početkom 20. stoljeća, proizvođači bezalkoholnih gaziranih pića, automobilska i naftna industrija (npr. Coca-Cola, General Motors) prepoznali su potencijal franšiznog poslovanja. Sklapali su franšizne ugovore s poduzetnicima koji su prodavali njihove proizvode pod njihovim tržišnim imenom. Drugi primjer franšize u povijesti je povezan s automobilima. Automobil je postao proizvod koji su Amerikanci masovno željeli kupovati kako bi brže stizali do svojih odredišta. Henry Ford je dugo razmišljao o efikasnom načinu distribucije automobila. Jedna od tih metoda bila je prodaja automobila putem trgovina. William Metzger je 1896. godine otvorio prvu trgovinu automobilima u Detroitu, Michiganu, gdje je prodao prvi električni automobil za 1000 dolara. H. O. Kohler je otvorio prvu trgovinu automobilima u Pennsylvaniji i prodavao Winton automobile, postavši tako prvi vlasnik automobilske franšize. Također, neke naftne kompanije su postale franšize jer su automobili trebali gorivo za pokretanje. Jedan primjer je naftna kompanija Chevron, koja i danas djeluje. Kako su vozači automobila trebali hranu, različiti lanac restorana je također započeo kao franšize. Franšiza kakvu poznajemo danas počela se razvijati tijekom 50-ih i 60-ih godina prošlog stoljeća s osnivanjem Kentucky Fried Chicken, McDonald's i Burger King. Ray Kroc i McDonald's imaju značajnu ulogu u transformaciji franšiznog poslovanja kroz uvođenje poslovnog modela franšize. Tijekom 60-ih godina 20. stoljeća, benzinske crpke su također počele primjenjivati ovaj poslovni koncept. Maloprodajni sektor također je usvojio standardizirani način poslovanja. Nakon maloprodaje, slijedili su hoteli, lanci restorana i prodavači automobila, koji su primijenili model kloniranja svojih proizvoda i usluga. Današnje franšizno poslovanje prilagođava se trendovima, različitim poslovnim konceptima, novim tehnikama i tehnologijama. Služi kao sredstvo za međunarodno širenje i rast tvrtki.

Kako ističe Joel Libava (2020), koncept franšize ima svoje korijene duboko u srednjem vijeku. U to vrijeme, Europa je bila suočena s teškim izazovima kao što su glad i nepovoljni životni uvjeti, djelomično zbog razornih posljedica "crne smrti" koja je harala Europom. Iako je kuga odnijela više od trećine stanovništva, paradoksalno je to razdoblje obilježeno pojavom prvog oblika franšize.

U tom vremenu, sukobi između radničke klase i vlasti često su rezultirali pobunama zbog nezadovoljstva niskim plaćama. Lokalne vlasti su povjerile visokim crkvenim dužnosnicima i ljudima na važnim položajima zadatak očuvanja reda i prikupljanja poreza. Srednjovjekovni

sudovi su im dodijelili ovlasti za obavljanje poslovnih aktivnosti i organizaciju tržnica. Ovo je pružilo prve oblike franšiza, uz obvezu plaćanja određenih naknada kraljevstvu, što se tada smatralo monopolom nad komercijalnim aktivnostima. Izraz "franšizni kraljevi" potječe iz kasnijeg razdoblja zvanog kolonijalni period, kada su pojedinci dobili ovlasti za upravljanje tržnicama, trajektima i sajmovima.

Ovaj koncept se kasnije proširio na kraljeve koji su odobravali takve franšize. Europski vladari su dodjeljivali franšize lokalnim stanovnicima koji su pristali na rizik uspostavljanja kolonija. Kad bi kolonija bila uspješno uspostavljena, osnivači su dobivali pravo na zaštitu kralja u zamjenu za plaćanje poreza i naknada. Primjer iz 1840-ih godina obuhvaća pivovaru koja je davala pravo na korištenje svog piva, pod uvjetom da se koristi trgovinsko ime tog piva, odnosno marka piva, kao što je slučaj s markom SPATEN. Osobe koje su željele koristiti tu franšizu plaćale su za korištenje imena. Zanimljivo je napomenuti da marka SPATEN i danas postoji.

Drugi izvori sugeriraju da franšiza ima dugu povijest, gotovo koliko i ljudska civilizacija. Prema Aleksandru Ercegu (2013), postoji istraživanje koje ukazuje na to da je prva franšiza uspostavljena u Kini čak 200 godina prije Krista. U to vrijeme, prvi oblici franšize spominju se u kontekstu ruta koje su dodijeljene vozačima za prijevoz.

Još jedan značajan primjer datira iz 1891. godine kada je Martha Matilda Harper izdala prvu franšizu. Prema Joelu Libavi i Bplans (2016), Harper je bila izuzetna poslovna inovatorica, a franšizni sustav koji je stvorila sadržavao je mnoge elemente koji su slični modernim komercijalnim franšiznim sustavima. Ona je pružala franšiznim primateljima inicijalnu i kontinuiranu obuku, brandirane proizvode za njegu kose, redovite posjete terenskim stručnjacima, marketinšku podršku, grupno osiguranje i poticaje. Njen pristup razvoju sustava podrške za primatelje franšize i koncept brandiranja salona su neizostavni dijelovi suvremenog franšiznog poslovanja. Harper je svoj posao započela 1888. godine otvaranjem salona, a već 1891. godine izdala je svoju prvu franšizu, koja je kasnije narasla na više od 500 salona i škola za obuku. Nakon njenog i suprugovog preminuća, Harper Method Shop je 1972. godine bankrotirao i ubrzo nakon toga zatvoren. Posljednji poznati Harper Method Salon posjedovala je gospođa Centa Sailer, a nalazio se u Rochesteru.

Prema Stiropolisu (1995), franšizing se počeo pojavljivati u Sjedinjenim Američkim Državama početkom dvanaestog stoljeća, a moderni oblici franšizinga razvili su se prema kraju tog

stoljeća. Može se zaključiti da je početak suvremenog franšizinga označen trenutkom kada je General Motors počeo prodavati franšize za distribuciju svojih automobila.

Također, prema Matiću (2004), literatura spominje i druga poduzeća poput Singera, Relaxa i Coca-Cole kao potencijalne pionire koji su uspješno razvili franšizu kao oblik poslovanja i primijenili ga. Rasprostranjenost ovog koncepta i njegovo širenje značajno su potaknuli visoki marketinški troškovi koje su ove tvrtke primjenjivale.

Važno je napomenuti da franšizno poslovanje ima svoje korijene još od vremena kada je čovječanstvo prvi put začelo trgovati i surađivati, no tada se koncept franšize razmatrao i primjenjivao na drugačiji način. Franšiza je prvotno korištena kao sredstvo preživljavanja i zaštite. Kasnije je evoluirala u oblik poslovanja koji je sličniji današnjem modelu.

### 2.3. Vrste franšiza

Klasifikacija franšiznog modela može biti temeljena na: (Erceg, Čičić, 2013:324)

- prenošenju operativnih metoda,
- dinamici odnosa između davatelja i primatelja franšize,
- broju lokacija i ovlastima primatelja franšize,
- razmjeru i potrebnoj investiciji,
- resursima potrebnim za akviziciju franšize i kompetencijama primatelja posla.

Postoje različite kategorije i tipovi franšiza, što je bilo predmetom istraživanja mnogih autora. U nastavku će se interpretirati neke od tih kategorija. Prema Bubleu i Kružiću (2006), tri najprepoznatljivija oblika franšiznog poslovanja uključuju:

- Franšiza za kombiniranje proizvodnje i maloprodaje,
- Franšiza za kombiniranje proizvodnje i veleprodaje,
- Franšiza za kombiniranje veleprodaje i maloprodaje.

U okviru **proizvodno-maloprodajne franšize**, dinamika je takva da proizvođač djeluje kao franšizor, dok su maloprodajne trgovine franšizanti koje prodaju proizvode koje je proizveo franšizor, usmjereni prema krajnjim kupcima, odnosno potrošačima. Primjeri ove vrste franšize uključuju primjere poput automobilskih prodajnih i proizvodnih lanaca, te prodaje i proizvodnje

goriva. Ovdje je uloga proizvođača ona franšizora, dok se trgovine na malo izvide kao franšizanti.

**Proizvodno-veleprodajna franšiza** obuhvaća varijantu franšize u kojoj proizvođač igra ulogu franšizora, no ključna razlika u odnosu na prethodni model leži u tome što su franšizanti u ovom slučaju veletrgovine. Ove veletrgovine kupuju proizvode od franšizora te ih dalje prerađuju ili pakiraju kako bi se kasnije prodavali u maloprodaji. Primer ovog tipa franšize uključuje industrije poput pića, kao što su Coca-Cola, Pepsi, Seven-Up i slični proizvodi.

**Veleprodajno-maloprodajna franšiza** obuhvaća interakcije u kojima veletrgovina, kao franšizor, opskrbljuje maloprodajne subjekte, tj. franšizante, s potrebnom opremom. Ova dinamika osigurava pouzdan i brz kanal distribucije za proizvode koji se prodaju u veletrgovinama.

Također, česta klasifikacija franšiznog modela uključuje razlikovanje između franšiziranja robe, franšiziranja usluga i proizvodnog franšiziranja.

**Franšiziranje robe** predstavlja oblik franšiziranja u kojem je osnova usmjerena na uspostavu distribucijskog sustava za jednu ili više kategorija proizvoda, s ciljem prodaje tih proizvoda krajnjim kupcima ili korisnicima. Za pokretanje ovakvog poslovanja, nužno je sklopiti dva ključna ugovora: ugovor o franšizi između davatelja i primatelja franšize te kupoprodajni ugovor između primatelja franšize i krajnjih kupaca ili potrošača. Ovaj model franšiziranja obično se primjenjuje na robu široke potrošnje. U okviru takvih ugovora, naglasak nije samo na prodaji konkretnih proizvoda, već se također naglašava prijenos ključnih poslovnih znanja i iskustava koja su ključna za uspješnu prodaju tih proizvoda.

**Franšiziranje usluga** predstavlja tip franšize u kojem se fokusira na prodaju specifične usluge. Ovaj tip franšiziranja obuhvaća raznolike usluge, kao što su hotelski lanci (poput Interkontinental, Holiday Inn, Hilton, Concord i drugi), kao i pružatelji brze hrane (McDonald's, Subway, Pizza Hut, KFC i slični). Bitan aspekt takvog ugovora leži u kompleksu utemeljenih prava koja se dodjeljuju primatelju franšize.

**Proizvodni franšizing** interpretira se kao oblik franšize u kojem osnovna komponenta ugovora obuhvaća proizvodnju robe i njenu naknadnu prodaju. Ovaj tip franšize poznat je još i kao industrijski franšizing. Osnovna svrha ovog tipa franšizinga je približavanje mjesta proizvodnje mjestu prodaje. U ovom modelu, primatelj franšize, tj. proizvođač, preuzima odgovornost za

cijeli proces, uključujući organizaciju poslovne strategije, proizvodnju i prodaju, prema modelu marketinga koji je zacrtan od strane davatelja franšize.

**Franšiza za distribuciju proizvoda** (product distribution franchise) obuhvaća situaciju u kojoj davatelj franšize proizvodi određeni proizvod, a primatelj franšize odgovoran je za njegovu prodaju. Ovaj model franšize često se primjenjuje u različitim industrijama kao što su automobilska, kamionska, prehrambena industrija i druge. Primjeri poznatih franšiza ovog tipa uključuju Coca-Colu, Goodyear Tires, Ford Motor Company i John Deere.

Ključne karakteristike franšize za distribuciju proizvoda, prema Mahačeku i Lihtarsu (2013), uključuju smanjenje potrebe za početnim financijskim ulaganjima u usporedbi s otvaranjem potpuno novog poslovanja, naglasak na prodaji finalnog proizvoda i distribuciji jedne ili više robnih marki vlasnika franšize prema krajnjim potrošačima, često se radi o proizvođačima proizvoda s već poznatom robnom markom koji šire svijest o svom proizvodu putem svojih distributera, korist franšize je posebno izražena kod proizvoda koji zahtijevaju dodatne postupke prije i nakon prodaje ili koji nose dobro poznate robne marke, te se distribucija obavlja putem vlasnikovih korisnika franšize koji proizvode prodaju kao svoj proizvod ili ih kombiniraju s proizvodima drugih proizvođača.

**Franšiza poslovnog formata** (business format franchise) podrazumijeva da primatelj franšize koristi ime i logotip koji su u vlasništvu davatelja franšize, a u zamjenu dobiva potpuni poslovni sustav i podršku za isporuku proizvoda i usluga. Ključni element ovog modela franšize je sustav, koji čini osnovu uspjeha primatelja franšize, osiguravajući konzistentnost i dosljednost u poslovanju. Poznati primjeri franšiza ovog tipa uključuju McDonald's, KFC, Burger King, Domino's Pizza i slične.

**Konverzijska franšiza** (conversion franchising) događa se kada samostalni poduzetnik koji već posluje u istoj industriji kao i davatelj franšize prihvati usluge, znak i poslovni sustav davatelja franšize. Na taj način nastaje oblik franšize koji omogućuje prelazak poduzetnika u franšizni sustav. Primjeri ovog tipa franšize uključuju agencije za nekretnine i druge uslužne djelatnosti kao što su cvjećarnice.

Što se tiče broja lokacija i prava koja davatelj franšize dodjeljuje primatelju, franšize se mogu podijeliti na:

**Franšiza za jednu lokaciju** - ovaj tip franšize daje primatelju pravo otvaranja franšize na strogo određenoj lokaciji i pruža specifična prava za poslovanje na toj lokaciji. Ovo pravo

obično je ograničeno geografski i vremenski prema uvjetima ugovora između davatelja i primatelja franšize.

**Franšiza razvoja područja** podrazumijeva da primatelj franšize dobiva pravo poslovanja na precizno definiranom području, koje je određeno ugovorom i ima određeno vremensko trajanje. U uvjetima otvaranja franšize, ugovorom je navedena obveza primatelja franšize da otvori određeni broj lokacija unutar tog područja u određenom vremenskom razdoblju.

**Master franšiza** označava situaciju u kojoj davatelj franšize daje primatelju prava da prodaje franšize drugim zainteresiranim primateljima na određenom geografskom području, kako je definirano u ugovoru. U ovom modelu, davatelj franšize može imati ili ne mora imati vlasništvo nad tim lokacijama. Ova vrsta franšize se razlikuje od ostalih po tome što primatelj franšize može prodati franšizu drugim potencijalnim primateljima franšize.

Izbor odgovarajuće franšize predstavlja izuzetno zahtjevan proces koji nije nimalo jednostavan. Potencijalni franšizor, odnosno pojedinac koji namjerava uspostaviti poslovanje putem franšiznog modela, mora pažljivo proći kroz niz koraka prije otvaranja. Svi ovi koraci značajno utječu na budući uspjeh poduzeća, stoga je ključno temeljito izabrati pravu opciju i pravilno izvesti svaki korak.

#### 2.4. Prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja

Franšizno poslovanje, poput svakog drugog poslovnog modela, nosi sa sobom niz pozitivnih aspekata, ali i potencijalnih nedostataka koji se najbolje manifestiraju kroz analizu dinamike između primatelja i davatelja franšize. Iako je lista prednosti znatno opsežnija, važno je ne zanemariti inherentne nedostatke.

Prema Mahačeku i Martinko Lihtaru (2013), ključna prednost za davatelja franšize leži u brzom proširenju poslovanja i povećanju tržišnog udjela, osiguravajući potreban kapital od primatelja franšize. Alpeza i Erceg (2013) primjećuju da, iako postoji značajan rast, prisutan je umjereni financijski i poslovni rizik. Otvorivši nove lokacije uz smanjeni rizik, davatelj franšize ostvaruje rast prihoda i valorizaciju franšiznog brenda. Erceg (2017) ističe da davatelj franšize koristi lokalno znanje za učinkovito poslovanje. Također, smanjenje troškova oglašavanja predstavlja dodatnu prednost za davatelja franšize. Ova optimizacija troškova omogućuje veća ulaganja u istraživanje, razvoj te brži ekspanziju mreže. Ukratko, davatelja franšize odlikuju upravljačke

kompetencije, budući da djeluje uz umjereni rizik, a također iskazuje veću motivaciju zbog povećanja tržišnog udjela.

S druge strane, pojavljuju se i nedostaci za davatelja franšize. Prema Ercegu (2017), najznačajniji problem proizlazi iz aspekta vlasništva i njegovog tumačenja. Unatoč relativnoj poslovnoj autonomiji, davatelj franšize ima ograničenja u utjecaju na sve aspekte, što zapravo ograničava njegovu stvarnu slobodu. Također se smatra da davatelj franšize ima ograničeno vlasništvo u poslovnom kontekstu. Primatelji franšize nisu formalno zaposlenici davatelja franšize, što otežava cjelovito upravljanje unutar franšizne mreže. Problemi u odnosima između primatelja i davatelja mogu narušiti harmoniju franšiznog sustava. Nepoštovanje procedura i poslovnih pravila od strane primatelja može predstavljati opasnost za stabilnost cijelog franšiznog sustava i narušiti ugled tvrtke, kako navodi Erceg (2017).

Također, Erceg (2017) ukazuje na nedostatke vezane uz ograničen utjecaj na zapošljavanje i zaštitu intelektualnog vlasništva. Prema Alpezi i Ercegu (2013), davatelja franšize karakterizira i manja profitabilnost poslovanja zbog dijeljenja profita s primateljima franšize. Tijekom cijelog procesa franšiznog poslovanja, davatelj franšize mora biti izrazito oprezan, budući da njegov ugled lako može biti kompromitiran.

Kada se raspravlja o prednostima za primatelja franšize, Erceg (2017) često ističe korist od kompenzacije manjka znanja i iskustva putem obuke koju pruža davatelj franšize. Putem te obuke, primatelj stječe cjelokupno znanje i poslovne tehnike, s čime se skraćuje vrijeme potrebno za usvajanje poslovanja. Primatelj franšize nastupa na tržištu pod prepoznatljivim imenom i brendom, čime ostvaruje konkurentske prednosti zahvaljujući prepoznatljivosti i pozitivnom ugledu. Kupovinom franšize, kako navode Mahaček i Martinko Lihtar (2013), primatelj ostaje neovisan poduzetnik uz manji početni kapital, što potiče njegovu samostalnost i motivaciju za postizanje boljih poslovnih rezultata. Također, smanjuje se rizik od neuspjeha jer davatelj franšize razvija nove proizvode i usluge s ciljem održavanja uspješnosti cjelokupnog poslovnog sustava.

Neovisnost primatelja franšize može biti i značajan izazov ako postoji opasnost od njenog gubitka. Kako ističe Erceg (2017), primatelj franšize je obvezan poštivati unaprijed utvrđena pravila poslovanja i redovito se prilagođavati ugovoru koje je postavio davatelj franšize. Ovaj stalni proces prilagodbe može ograničiti kreativnost i autonomiju primatelja franšize te ozbiljno utjecati na daljnje vođenje poslovanja. Prekomjerni troškovi, kako navode Alpeza i Erceg (2013), mogu biti problem za primatelja franšize ako nema jasne svrhe za kontinuiranim



plaćanjem raznih naknada. Ugovorni odnos postavlja primatelja franšize u manje povlaštenu poziciju u odnosu na davatelja franšize, s ograničenim mogućnostima za pregovaranje ili izmjenu uvjeta ugovora. Također, ugovor se može prekinuti i odnos ne mora biti obnovljen nakon isteka ugovora. Postoji i visok rizik da primatelj neće ostvariti sve što mu je prvotno obećano.

## 2.5. Franšiza kao strategija replikacije i poduzetnička strategija

Poduzetnik koji ulazi na tržište teži smanjiti rizik povezan s novim ulaskom na tržište, a neki se koriste strategijom replikacije. Drugim riječima, poduzetnicima je često jednostavnije i ekonomičnije kopirati prakse uspješnih tvrtki umjesto provoditi skupi proces istraživanja, iako to kopiranje ne mora uvijek dovesti do donošenja pravih odluka temeljenih na relevantnim informacijama. Imajući uzor u već uspješnim tvrtkama pomaže poduzetnicima razviti potrebne vještine za postizanje uspjeha, često bolje nego da samostalno pokušavaju shvatiti što je ključno za uspjeh. Ova strategija također olakšava poduzetnicima razumijevanje ključnih čimbenika za inicijalni uspjeh pri pokretanju poslovanja i može pridonijeti stvaranju prestiža, jer kupcima često više odgovara poslovati s uglednim tvrtkama. Franšizno poslovanje, kao primjer strategije replikacije, može potencijalno smanjiti troškove poduzetnika vezane uz istraživanje i razvoj, umanjiti nesigurnost kupaca prema tvrtki i pružiti čvrstu osnovu za uspješan početak poslovanja. Na temelju prethodno izloženog, može se zaključiti da je koncept franšize efikasan model za ulazak na tržište koji ima potencijal smanjiti rizik neuspjeha za primatelja franšize.

Kolaković (2006.) navodi kako u današnjem poslovnom okruženju, odabir franšize postaje sve češća opcija za poduzetnike. Stručna literatura često uspoređuje franšizu s konceptom licenciranja poslovanja. Franšizom se uspostavlja dugotrajna poslovna suradnja između prodavatelja franšize i primatelja, pri čemu potonji dobiva pravo na vođenje poslovanja pod imenom prodavatelja franšize. Međutim, bitna karakteristika franšize u usporedbi s licenciranjem leži u tome da se primatelj franšize obvezuje striktno pridržavati poslovnih pravila i standarda koje propisuje prodavatelj franšize. Franšiza se tako smatra naprednijim i specifičnijim oblikom licenciranja, gdje kupac franšize ne stječe samo prava, već se obvezuje poslovati prema preciznim uvjetima i smjernicama koje su određene od strane prodavatelja franšize. Franšiza pruža značajne prednosti u usporedbi s drugim oblicima poduzetništva, posebno kroz podršku koju primatelji franšize dobivaju od davatelja franšize pri pokretanju i upravljanju poslom. Franšiza je koncept poduzetničke strategije u kojoj korisnici franšize

pristaju platiti naknadu kako bi stekli pravo na korištenje imena i zaštitnog znaka davatelja franšize te pravo na prodaju određenih proizvoda ili usluga, a ponekad i na primjenu cijelog poslovnog modela.

Kupnjom franšize, poduzetnik ne mora samostalno razvijati vlastiti proizvod ili brand, već dobiva gotovo rješenje za vođenje posla od davatelja franšize. Ključna razlika između kupnje licence i franšize leži u činjenici da kupac franšize pristaje poslovati prema unaprijed utvrđenim pravilima i standardima, što pridonosi boljoj usklađenosti s uspješnim poslovnim modelom. Nakon kupnje franšize, davatelj franšize nastavlja surađivati s primateljima franšize pružajući im nove ideje, rješenja i dodatne usluge.

Franšizni model često privlači poduzetnike u uslužnim sektorima, jer olakšava uspostavu poslovanja i pruža podršku od strane davatelja franšize, čime se minimizira rizik neuspjeha. Ovakav pristup omogućava primateljima franšize da ostvare koristi od prepoznatljivog brenda i uspješnog poslovnog modela, čime se stvaraju povoljni uvjeti za uspješno poduzetništvo. Poduzetnici najčešće biraju kupnju franšize u području proizvodnje napitaka i brze hrane.

## 2.6. Ugovor o franšizi

I franšizer i primatelj franšize ulažu resurse u osnivanje i održavanje franšize. Franšizer može doprinijeti resursima kao što su zaštitni znak, ugled, proizvodi, radna snaga, oprema ili sam poslovni proces, dok primatelj franšize obično pridonosi obrtnim kapitalom, tj. financijskim sredstvima potrebnim za pokretanje i održavanje franšize. Ugovor o franšizi detaljno specificira i opisuje tržišne prakse koje se moraju poštivati u poslovanju i postavlja operativne obveze za obje strane ugovora. Osim toga, takav ugovor mora biti u skladu s zakonima države i Europske unije. Stručnjak za sudsko prevođenje ili pisanje ugovora treba osigurati da se ugovor prevede na jezik kojim se koristi primatelj franšize, a ugovori koji su odmah potpisani moraju biti dostavljeni kupcu franšize.

Prema Buleu i Kružiću (2006), franšizni ugovor je neimenovani ugovor koji nije ograničen određenim građanskim pravilima i može se oblikovati prema željama obje strana. Unatoč tomu, nije potpuno slobodno oblikovanje ugovora jer se franšizni model poslovanja sve više koristi, a zbog raznolikosti franšiznih poslova nije moguće stvoriti jedinstveni ugovor koji bi odgovarao svim situacijama.

Marinković (2012) navodi ključna pitanja koja bi trebala biti uključena u franšizni ugovor, uključujući pravila pristupa sustavu franšize, trajanje ugovora, područje djelovanja primatelja franšize, prava i obveze obje strane, zaštitu robnih marki i poslovnih tajni, klauzule konkurencije, obuku, cijene licence, naknade za marketing, promociju i marketing, upravljačka prava davatelja franšize te uvjete za raskid ugovora.

Hrvatsko pravo omogućuje potpunu slobodu u ugovaranju, što znači da strane ugovora imaju široku autonomiju u oblikovanju franšiznih ugovora, budući da ne postoje specifični propisi koji bi ih regulirali u hrvatskom zakonodavstvu, što je praksa i u drugim europskim zemljama.

Kako su istaknuli Mahaček i Lihtar (2013), u hrvatskom zakonodavstvu se po prvi put spominje ugovor o franšizi u članku 21. Zakona o trgovini (NN 49/03). Međutim, ovim zakonom franšizno poslovanje nije potpuno regulirano, već su utvrđeni samo određeni elementi na temelju dobre poslovne prakse, što je praksa i u mnogim drugim pravnim sustavima. Predmet takvog ugovora može obuhvaćati različite vrste usluga, prodaju proizvoda ili čak proces proizvodnje, ovisno o konkretnom dogovoru stranaka u ugovoru.

Prema Bubleu i Kružiću (2006), franšizni ugovor obično ima definirani vremenski okvir, najčešće u trajanju od jedne do pet godina, iako postoje iznimke, kao što je primjerice ugovor tvrtke McDonald's koji se zaključuje na 20 godina. U takvim ugovorima posebno je važno precizno utvrditi uvjete za raskid ugovora te predvidjeti moguće posljedice u slučaju prodaje tvrtke.

Kako je istaknuto u izvoru Renka (2010), franšizni ugovor ne mora obavezno sadržavati informacije o početnoj naknadi i kontinuiranim naknadama za poslovanje kako bi se smatrao valjanim ugovorom o franšizi.

Ugovor o franšizi, kako sugerira Renko (2010), može se raskinuti iz nekoliko razloga, uključujući istek ugovornog roka, dogovor stranaka, otkaz (kod ugovora na neodređeno vrijeme ili onih s određenim rokom), ispunjenje uvjeta propisanih u ugovoru, prodaju nekretnine koja je predmet ugovora o franšizi ili smrt primatelja franšize.

Prema Nataši Renko (2010), ozbiljni razlozi za raskid ugovora o franšizi obično uključuju neizvršavanje ključnih obveza propisanih ugovorom, neprimjereno ponašanje primatelja franšize koje nije u skladu s normama kvalitetnog i uspješnog poslovanja, dobrovoljni odlazak primatelja iz poduzeća, izricanje kaznene presude primatelju franšize, financijsku nelikvidnost, pokretanje postupka stečaja, gubitak prava korištenja određene lokacije, nepoštivanje plaćanja

u predviđenim rokovima, što može uključivati i istek roka nakon upućene opomene, obmanu potrošača te loše ponašanje prema potrošačima. Također, postoji situacija u kojoj je prekid ugovora dopušten, a to je kada davatelj franšize odluči povući se iz poslovanja franšizinga na određenom tržištu, uz uvjet da u narednih pet godina neće prodavati svoje proizvode niti zaključivati novi ugovor o franšizi s drugim pravnim osobama na istom području.

Iz navedenog je jasno da franšizno poslovanje u Hrvatskoj nije temeljito pravno uređeno, te se oslanja na ugovor o franšizi kao ključnom elementu, pri čemu primatelj franšize dobiva kompletan "proizvod", dok davatelj franšize očekuje prihod od takvog poslovanja.

### 3. FRANŠIZNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

Mahaček i Martinko Lihtar (2013) ističu da u Hrvatskoj postoji ograničen broj aktivnih franšiza u usporedbi s drugim zemljama Europe i globalno, no neke franšize su već dugi niz godina prisutne na hrvatskom tržištu. Osim većeg broja stranih franšiza, u manjem obujmu djeluju i tvrtke koje promoviraju domaće franšizne modele. S obzirom na broj franšiznih poslovnih modela koji je relativno manji u Hrvatskoj, postoji još značajan potencijal za rast i napredak franšiznog sektora na ovom tržištu. Ova situacija stvara izvrsnu priliku za daljnje proširenje već postojećih franšiza, ali također i za kreiranje novih inovativnih franšiznih koncepta, bilo da dolaze iz inozemstva ili iz domaćih izvora. Iako je broj franšiza ograničen, njihova prisutnost na hrvatskom tržištu doprinosi bogatstvu opcija za potrošače, potiče konkurenciju i potiče inovacije, što rezultira većim izborom za kupce.

*Colak Franchise Consulting Grupe* (2023) navodi da u Hrvatskoj, industrija franšiza prolazi kroz fazu brze ekspanzije i izmjena koje se odlikuju snažnim napretkom domaćih franšiznih sistema. U proteklim godinama, tržište franšiza u Hrvatskoj doživljava neviđen rast, što ukazuje na sve veću popularnost ovog modela poslovanja među poduzetnicima i investitorima. Ključni poticaj ovom uzletu je internacionalizacija manjih hrvatskih brendova, koji sve više prepoznaju mogućnosti franšiznog poslovnog modela kao načina za proširenje i skaliranje svog poslovanja preko nacionalnih granica. Takav trend omogućava hrvatskim franšizama da zakorače na nove tržišne teritorije i ostvare konkurentske prednosti u globalnom ambijentu.

#### 3.1. Razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj

Prema Ercegu (2013), koncept franšize se u Hrvatskoj počeo razvijati prije oko četiri desetljeća. Prvi put se franšiza pojavila kada je Diners Club International stupio na hrvatsko tržište, tadašnje tržište bivše Jugoslavije, što je označilo prvi primjer franšiznog modela u Hrvatskoj. Nakon toga, na sceni su se pojavili i American Express te Coca-Cola, pri čemu je uključivala i punionicu Cola napitaka. Također, u Hrvatsku je stigao i hotel Intercontinental, smješten u glavnom gradu Zagrebu. U godini 1980., Varteks je započeo proizvodnju Levi's odjeće nakon dobivanja franšizne dozvole. Slijedeći korak u širenju franšiznog modela u Hrvatskoj bila je tvornica u Zagrebu, koja je planirala lansirati modnu liniju "Endi". Nažalost, ta inicijativa nije uspjela i nikada nije zaživjela. Također, tvornica Nada Dimić je 1989. godine odustala od svoje namjere da otvori franšizu.

Godine 1994., zagrebačka tvrtka Kraš je započela razvijati svoje poslovanje putem franšiznog modela, usmjeravajući se prema otvaranju prodavaonica bombonijera. Kratko nakon toga, 1996. godine, lanac restorana McDonald's je otvorio svoju prvu poslovnicu u Hrvatskoj, donoseći značajnu promjenu u franšiznom razvoju zemlje. Također, Lush i druge franšize su uslijedile, otvarajući svoje prve poslovnice diljem Hrvatske. Među njima su brendovi poput Esprita, Escade, Monarija, Palmera, Yves Rochera, Irise, Tekstilprometa, Fornettija, Subwaya, Geoxa, Terranove, Calzedonie i Extyna. Količina franšiza koje su uspostavljene u Hrvatskoj nakon ovog vala otvaranja premašila je brojku od 100, pri čemu je većina novoosnovanih franšiza bila povezana s modnom industrijom. Prema Ercegu (2013), tokom 2003. godine u Hrvatskoj su uspostavljeni prvi središnji punktovi za franšizno poslovanje. Ti punktovi su bili Centar za franšize pri Centru za poduzetništvo u Osijeku i Centar za franšize Promatura smješten u Zagrebu. Također, u istom razdoblju, franšizna zajednica je počela aktivno promovirati koncept franšiziranja, što je kulminiralo organizacijom prvog sajma franšiza na ovim prostorima. U 2006. godini, Hrvatska franšizna udruga postala je članicom Europske franšizne federacije i Svjetskog vijeća za franšize. Danas su ove tri organizacije ključni izvori informacija o franšiznom poslovnom modelu. Nadalje, one pružaju podršku potencijalnim prodavateljima i kupcima franšiza te olakšavaju uspostavu kontakta između njih.

### 3.2. Franšiza u hrvatskom gospodarstvu

Franšizni model postao je značajna sila u hrvatskom gospodarstvu, igrajući ključnu ulogu u poticanju različitih sektora. Ova strategija omogućava poduzetnicima da usvoje provjerene poslovne modele i pridruže se široj mreži, čime se smanjuje rizik prilikom pokretanja vlastitog posla. U Hrvatskoj, franšizne prilike najviše obuhvaćaju industrije hrane i pića, uslužnih djelatnosti, maloprodaje, fitnessa te ljepote i wellnessa. Globalno prepoznatljive franšizne marke često ulaze na hrvatsko tržište, omogućavajući lokalnim poduzetnicima da se asociiraju s prepoznatljivim imenima i poslovnim konceptima.

Prema Ercegu i Čičiću (2013), franšizno poslovanje značajno pridonosi generiranju novih radnih prilika te razvoju novih oblika poslovanja. Povećava se osnovica za oporezivanje, uzrokujući ekonomsku modernizaciju. Također, potiče razvoj malih i srednjih poduzeća te omogućava akumulaciju novih saznanja, vještina i kompetencija. Sve ovo doprinosi i odražava

se na ekonomiju, kako na globalnoj razini tako i u kontekstu Hrvatske. Iz tih razloga, postaje imperativ poticati franšizno poslovanje kako bi se ubrzao ekonomski rast.

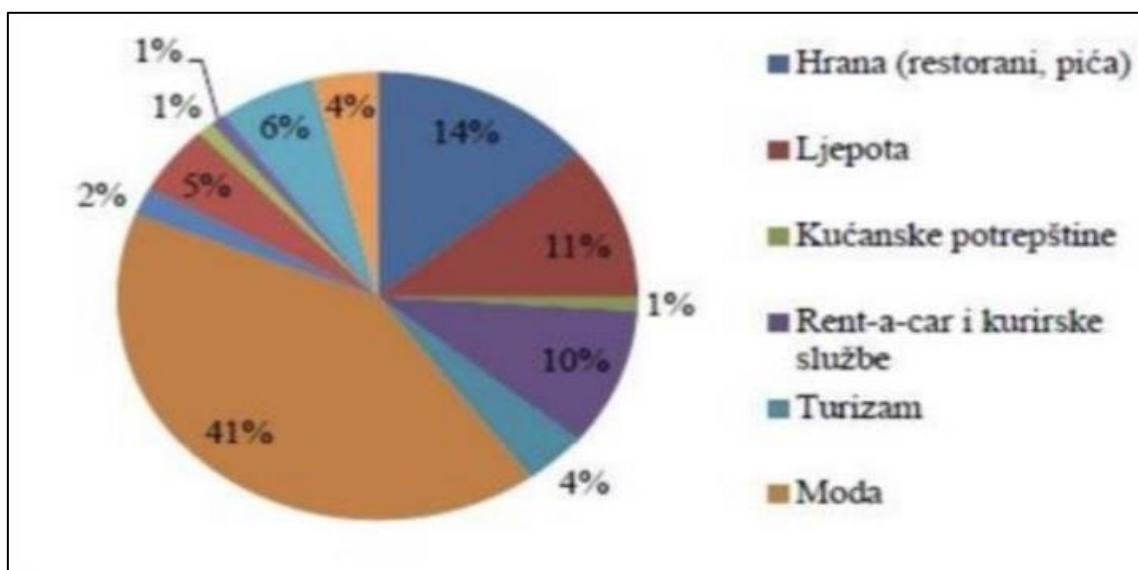
Erceg i Čičić (2013) ističu da Sjedinjene Američke Države prednjače kao vodeća sila u globalnom franšiznom poslovanju, prepoznajući ga kao znakovitu poslovnu metodu. U usporedbi s tim, Hrvatska bilježi prosječno 5,43 lokacija i 97,14 zaposlenih u franšiznom modelu, dok SAD pokazuje prosjek od 206,05 lokacija i 3.581,82 zaposlenih u franšiznom sustavu. Kako bi hrvatsko franšizno poslovanje moglo dalje napredovati, potrebno je obrazovati poduzetnike o važnosti i koristima franšiznog pristupa. Ministarstvo poduzetništva i obrta prepoznaje vitalnu ulogu franšize u hrvatskoj ekonomiji. Kroz inicijativu "Poduzetnički impuls II - Franšizno poslovanje - Pilot-projekt", raspisan je javni poziv koji je povećao zanimanje za franšizno poslovanje. Prema Ercegu i Čičiću (2013), putem tog javnog poziva pružala su se nenamjenska financijska sredstva koja su značajno olakšala poduzetnicima početnicima pristup u poduzetnički svijet.

Hrvatska je među državama koje ne posjeduju pravne smjernice za franšizno poslovanje, što je čest slučaj i u drugim pravnim okvirima gdje ugovori o franšizi nisu zakonski regulirani. Praksa poslovanja je formirala određene aspekte ugovora kako bi nadoknadila ovu pravnu prazninu. Prema Ercegu (2017), budući da pravni okvir za franšizne ugovore često nije potpuno razrađen, Europski etički kodeks za franšizno poslovanje služi kao temelj prilikom sklapanja i raskida ugovora o franšizi.

Prema izvješću Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, trenutno postoji otprilike 170 aktivnih franšiznih sustava u Hrvatskoj, pri čemu je oko 35 takvih sustava domaćeg porijekla. Mreža franšiza proteže se na oko 1.000 različitih lokacija, s brojem zaposlenih koji se kreće oko 16.500 osoba.

Manjak entuzijazma prema franšiznom modelu poslovanja u Hrvatskoj pripisuje se različitim faktorima. Slabost poduzetništva, neučinkovitost i sporost pravnog sustava, te nedostatak stručnosti u institucijama, bankama i među širom javnošću oko franšiznog koncepta, sve su to razlozi ovog manjka. Unatoč tome, postoji svjetla točka. Povećanje broja franšiznih poduzeća u zemlji je evidentno. U stvarnosti, pozitivno je što su proteklih godina organizirani serijali seminara koje su održavali centri za franšize u Osijeku i Zagrebu. Ova inicijativa nudi tračak optimizma. Udruženje za franšizno poslovanje čak sugerira mogućnost pravog procvata u ovom sektoru. S obzirom na ovo, ne bi bilo nerealno očekivati udvostručenje trenutnog broja zaposlenih u franšizama unutar naredne četiri godine (Renko, 2010; 92).

Slika 1. Raspodjela prema sektorima u Hrvatskoj



Izvor: Erceg (2017)

Alon, Alpeza i Erceg (2007) identificirali su prepreke koje koče razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, a uključuju:

- odsustvo pravne regulative
- nedostatak razumijevanja franšiznog koncepta i njegovih potencijala
- nedovoljno učinkovit pravni sustav u Hrvatskoj
- ograničeno i slabo razvijeno tržište za kupce franšiza
- nedostatak specijaliziranih financijskih proizvoda za nabavu franšize
- nedovoljno primjera uspješne prakse i slaba prisutnost potpornih savjetodavnih struktura (poslovni savjetnici, odvjetnici).

U cilju suočavanja s gore navedenim izazovima u razvoju franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, formulirane su preporuke koje bi mogle poslužiti za rješavanje ili bar poboljšanje postojećih problema. S obzirom na značajan utjecaj ovih prepreka na izbor franšiznog modela kao strategije za rast i pristup poduzetništvu, postaje nužno prevladati ih.

Erceg (2017) identificira nekoliko preporuka koje bi mogle djelovati kao rješenje za dijelom prepreka na makrorazini koje usporavaju napredak franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj:



- Razmatranje usvajanja pravnog okvira za franšizni poslovni model prema najboljim praksama država Europske unije.
- Uspostava registra domaćih i stranih franšiznih sustava kod relevantne institucije, kao što je Hrvatska gospodarska komora, s obveznom registracijom i podnošenjem kopija franšiznih ugovora.
- Izvođenje promotivne kampanje radi informiranja javnosti o potencijalu franšiznog poslovnog modela.
- Prepoznavanje koristi franšiznog modela putem stvaranja poticajnih programa (npr. posebne kreditne linije ili nepovratna sredstva) za ulazak u franšizne sustave.
- Organiziranje i financiranje edukacije o franšiznom modelu za početnike i rastuće tvrtke.
- Ojačavanje infrastrukture koja podržava razvoj franšiznog modela kroz edukaciju odvjetnika, financijskih institucija, poslovnih savjetnika i predstavnika potpornih organizacija.

Kroz implementaciju prethodno navedenih preporuka za prevladavanje barijera koje ograničavaju napredak franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj, ne bi se samo utjecalo na širu razinu, već bi se također obuhvatila i mikro razina tog poslovnog modela. Na taj način bi se sistematski riješila pitanja obuke potencijalnih davatelja i primatelja franšize.

### 3.3. Primjeri franšiza u Hrvatskoj

#### 3.3.1. Malac Genijalac

Jedan primjer franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj je Malac Genijalac. Portal Franchising.hr (2023) navodi kako se međunarodna škola Malac Genijalac bavi razvojem kognitivnih kapaciteta i intelektualnog potencijala kod djece putem svojih edukacijsko-razvojnih programa namijenjenih uzrastima od 3 do 17 godina. Koncept "Malac Genijalac" širi se globalno i na nacionalnoj razini u Hrvatskoj putem franšiznog modela. Nastoji neprestano unapređivati postojeću ponudu putem implementacije novih licenciranih programa, pružajući franšiznim korisnicima stabilan i postojan razvoj te vodeću poziciju na tržištu obrazovanja. Na raspolaganju je sveobuhvatan franšizni paket, temeljito osmišljen i testiran kroz iskustvo u više

stotina škola. "Malac Genijalac" predstavlja poslovni koncept s jasnom misijom - rad koji pruža svakodnevno zadovoljstvo, ali isto tako osigurava brzi povrat ulaganja i profitabilnost.

Mreža Malac Genijalac obuhvaća široki geografski doseg, sa 13 vlastitih poslovnica prisutnih u hrvatskim gradovima (Dubrovnik, Split, Šibenik, Zadar, Rijeka, Zagreb, Varaždin, Čakovec, Koprivnica i Osijek). Nadalje, impresivna franšizna mreža broji više od 200 škola u čak 15 stranih zemalja: BiH, Srbija, Mađarska, Slovenija, Slovačka, Crna Gora, Austrija, Njemačka, Makedonija, Rumunjska, Švicarska, Chicago, Florida, Kanada i Malta. (Franchising.hr, 2023)

Uvođenjem u sistem franšize, primatelj franšize ostvaruje sljedeće benefite:

- Pristup ekskluzivnom znanju i iskustvima (know-how)
- Profesionalnu obuku (predavanje o obuci je obavezno)
- Pravo korištenja zaštitnog znaka
- Udžbenike i nastavna pomagala
- Pristup patentiranim internetskim platformama
- Sveobuhvatne aplikacije
- Ograničeno teritorijalno područje (s pravom prvokupa u slučaju potrebe za otvaranjem nove škole)
- Stalnu podršku matičnog poduzeća
- Marketinšku podršku

Portal Franchising.hr (2023) navodi da je primatelj franšize odgovoran za osiguranje poslovnog prostora s minimalno dvije učionice, svaka kapaciteta od 6 do 12 učenika. Potrebno je opremiti učionice sa stolovima i stolicama, bijelom magnetnom pločom, projektorom ili televizorom te većim učiteljskim abakusom. Također, za predavača je nužno osigurati laptop. Poslovni prostor treba biti u skladu s vizualnim identitetom škole. Iako iskustvo u području obrazovanja nije obavezno, poželjno je. To može obuhvatiti i poduzetnike koji već surađuju s djecom, kao što su vlasnici jezičnih škola ili predškolskih ustanova. Primatelj franšize ima odgovornost zaposliti kvalificirani kadar, pri čemu predavači trebaju posjedovati stručnost iz područja obrazovanja (odgojitelji, učitelji ili profesori).

### 3.3.2. Body Creator

Još jedan ilustrativni primjer franšiznog poslovanja u Republici Hrvatskoj koji će biti elaboriran u ovom radu je franšiza Body Creator. Osnovan 2001. godine u Hrvatskoj, ovaj lanac franšiza ima za svoj primarni cilj unaprijediti ženski izgled i tijelo putem metoda mršavljenja. Body Creator se svrstava u sektor wellnessa, predstavljajući jedinstvenu hrvatsku marku u tom polju. Prethodno iskustvo u ovoj niši poslovanja omogućilo je Ljiljani Kukec, osnivačici Body Creatora, da ne samo osnuje jedan novi centar za mršavljenje, već da razvije čitav lanac franšiza. Kroz termo-slim metodu, korisnicima se omogućuje postizanje gubitka kilograma kroz vježbanje unutar termo-kapsula. Ove posebno dizajnirane kapsule omogućuju vježbanje na fiziološkoj temperaturi, pružajući inovativan pristup mršavljenju. (Body Creator, 2023)

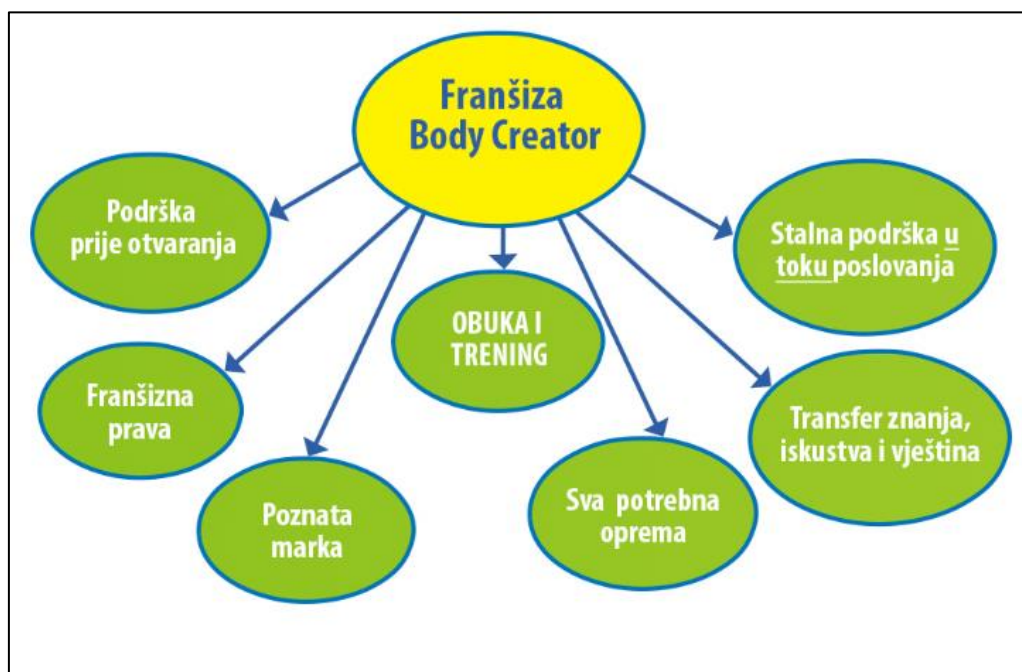
Mreža poslovnica tvrtke obuhvaća raznolik spektar lokacija. Samostalna poslovnica trenutno broji 1 jedinicu. S druge strane, franšizni model proširuje prisutnost na raznim teritorijima. U Hrvatskoj, franšizni model uključuje 5 franšiznih i 9 licenciranih partnera. U susjednoj Sloveniji, prisutno je 2 franšizna i 3 licencirana partnera. Širenje se proteže i prema drugim zemljama, s 1 franšizom u Albaniji i 1 franšizom u Rumunjskoj. Licencirane poslovnice predstavljaju one jedinice koje su završile franšizni ugovor, ali su i dalje željele ostati u ovom poslovanju, zadržavajući postojeću Body Creator opremu. Ove poslovnice imaju priliku djelovati pod svojim imenom i uvjetima, uz uporabu prethodno nabavljene Body Creator opreme i primjenu Body Creator know-how-a. Interakcija s takvim licenciranim poslovnicama prilagodljivija je, no s obzirom da više ne koriste Body Creator brand, nisu više u poziciji franšiznih partnera.

Prema portalu Franchising (2023) cijena za pridruživanje Body Creator franšizi varira u ovisnosti o preferiranom formatu. Body Creator nudi tri različita formata franšize koja se mogu prilagoditi prema specifičnim željama i potrebama potencijalnih kandidata. Ulaganje za svaki od tih formata je kako slijedi:

- MONO FORMAT: početno ulaganje iznosi 30.000 €
- MINI FORMAT: početno ulaganje iznosi 43.000 €
- OPTIMA FORMAT: početno ulaganje iznosi 52.000 € Pored navedenih opcija, postoji i mogućnost Master franšize za određenu zemlju unutar regije, što uključuje iznos od 15.000 € uz otvaranje pilot centra u toj zemlji.

Slika 2. prikazuje podršku koju Body Creator nudi primateljima franšize.

Slika 2. Podrška primatelju franšize



Izvor: Body Creator (2023)

Body Creator franšiza proširuje svoju ponudu dodatnih pogodnosti. Uz prethodno navedeno, pruža mogućnost postizanja ekonomske neovisnosti. Pristup softverskim alatima i uputstvima za upravljanje centrom u početnoj fazi poslovanja također je uključen, a po potrebi se taj pristup može produljiti. Franšiza također pruža podršku prilikom otvaranja centra, uključujući mogućnost izrade detaljnog plana za uređenje prostora. Tu je i kompletna marketinška podrška na nacionalnoj razini tijekom prvih 60 dana poslovanja, sve bez dodatnih troškova. Osim toga, dostupan je i kompletan set formulara za efikasno vođenje poslovanja, zajedno s reklamnim mozaik-panoom kako bi se adekvatno predstavila ponuda. Sve navedene pogodnosti čine Body Creator franšizu sveobuhvatnom i dobro podržanom poslovnom prilikom. (Body Creator, 2023)

Prema portalu Franchising.hr (2023) osnovni uvjeti za pridruživanje ovom franšiznom sustavu obuhvaćaju nekoliko ključnih zahtjeva. Potencijalni kupac franšize trebao bi osigurati adekvatan prostor, bilo vlastiti ili unajmljen, smješten na lokaciji koja nudi pristup parkiralištu. Također, sudjelovanje u obuci zajedno s budućim članovima tima predstavlja bitan korak. Dobar skup komunikacijskih vještina također je od suštinskog značaja za uspješno poslovanje u okviru ovog sustava. Unatoč tome, prethodno iskustvo u istom sektoru nije presudno, pružajući priliku i onima bez prethodnog poznavanja ovog poslovnog modela.

## 4. FRANŠIZNO POSLOVANJE U NJEMAČKOJ

Njemačka predstavlja izrazito atraktivno i dinamično tržište za razvoj franšiznog poslovanja. Njemačka pruža povoljne poslovne uvjete koji su bili ključni za kontinuirani rast i napredak franšizne industrije od 1980-ih. U proteklom desetljeću, franšizna industrija u Njemačkoj usvojila je izuzetno pozitivan i učinkovit pristup. Ovaj usmjeren razvoj odražava se u povećanju broja franšiznih sustava, partnerskih franšiza te ukupnih prihoda. Stabilnost ovog rasta održava se već nekoliko godina te ne pokazuje naznake usporavanja u budućnosti. U 2022. godini, na njemačkom tržištu bilo je aktivno 930 različitih koncepta franšize. Preko 144,000 neovisnih primatelja franšize zapošljavalo je više od 800,000 osoba. U istoj godini, 52% franšiznih sustava usmjerenih na sektor usluga, dok je 22% usmjeren na trgovinu te sektor ugostiteljstva, turizma i slobodnog vremena. Svaki ozbiljan franšizni sustav koji ima planove za ekspanziju u Europi neizostavno treba uzeti u obzir tržište s najjačim ekonomskim temeljima u Europi. Njemačka nije samo prvoklasna destinacija za domaće franšizne sustave, već i predstavlja ključno raskrižje i pokazatelj za mnoge međunarodno usmjerene franšizne sustave. (Deutscher Franchiseverband, 2023)

Njemački franšizni sektor odlikuje se raznolikošću sektora u kojima posluje. Uz usluge, trgovinu, ugostiteljstvo, turizam i slobodno vrijeme, franšizni koncepti obuhvaćaju i druga obećavajuća područja poput zdravstva, obrazovanja, ljepote i tehnologije. Ova raznovrsnost omogućava potencijalnim primateljima franšize da biraju između raznolikih poslovnih modela prilagođenih njihovim interesima i stručnosti. Također, ističu svoju posvećenost visokim standardima kvalitete i profesionalnosti. Centralne franšizne organizacije često pružaju sveobuhvatnu obuku i podršku, što omogućava primateljima franšize brzo usvajanje poslovnih vještina i postizanje uspjeha. Njihova predanost očuvanju ugleda i povjerenja brenda čini ih konkurentnima i privlačnima kako potencijalnim primateljima franšize, tako i korisnicima njihovih proizvoda i usluga.

Rastući značaj digitalizacije i tehnološke inovacije također se ogleda u njemačkoj franšiznoj industriji. Sve više franšiznih sustava integrira tehnološke alate kako bi poboljšali svoju operativnu učinkovitost, komunikaciju s klijentima i omogućili bolje praćenje i upravljanje poslovanjem. Ovo dodatno pridonosi privlačnosti franšiznog poslovnog modela kao inovativnog i održivog načina poduzetništva u Njemačkoj.

#### 4.1. Razvoj franšiznog poslovanja u Njemačkoj

Franšizno poslovanje u Njemačkoj ima povijest bogatu različitim fazama razvoja koja se proteže kroz više desetljeća. Ključni trenuci u razvoju franšiznog poslovanja u zemlji obuhvaćaju:

**Pionirski koraci (1950-1970):** u razdoblju od 1950-ih do 1960-ih, prvotni koraci u franšiznom poslovanju u Njemačkoj bili su postavljeni. Koncept franšize tada je bio nov i nije bio potpuno shvaćen. Prve franšizne mreže uglavnom su se pojavljivale u prehrambenoj industriji, posebno u sektoru brze hrane.

**Rast i raznolikost (1970-1990):** tijekom 1970-ih i 1980-ih, franšizno poslovanje u Njemačkoj znatno se proširilo i razvijalo u različitim sektorima. Franšizni modeli su se počeli formirati u područjima ljepote, trgovine, obrazovanja i drugim industrijskim granama.

**Regulacija i zaštita (1990-2000):** tijekom 1990-ih, Njemačka je uspostavila posebne zakone i regulacije kako bi osigurala zaštitu interesa franšiznih partnera. Ovo je doprinijelo transparentnosti odnosa između davatelja franšize i primatelja te je spriječilo eventualne zloupotrebe.

**Globalni brandovi i internacionalizacija (2000-2010):** u ovom razdoblju, Njemačka je postala domaćin i međunarodnih franšiznih brandova, dok su domaći brandovi istovremeno počeli osvajati međunarodno tržište. Globalizacija je dodala dinamičnost konkurenciji i otvorila mogućnosti za širenje franšiznih poslovanja.

**Digitalna transformacija (2010-sada):** u 21. stoljeću, digitalizacija je značajno promijenila način na koji se franšizna poslovanja razvijaju i operiraju. Internet, društveni mediji i tehnološke inovacije postali su ključni aspekti marketinških strategija, komunikacije i podrške franšiznim sustavima.

**Održivost i inovacije (suvremeno doba):** današnji fokus njemačkog franšiznog poslovanja sve više se usmjerava prema održivosti, društvenoj odgovornosti i inovacijama. Franšizni brandovi prepoznaju važnost ekološke svijesti i prilagodbe novim trendovima na tržištu.

Povijest franšiznog poslovanja u Njemačkoj odražava kontinuirani razvoj i prilagodbu kako bi se odgovorilo na promjenjive tržišne uvjete. Od svojih početaka do danas, franšizni sustavi su postali sastavni dio njemačke poslovne scene.

#### 4.2. Franšiza u njemačkom gospodarstvu

Njemačka ima dugu tradiciju međunarodnog franšiziranja koja datira još iz 1970-ih kada je McDonald's bio jedan od pionira u nastojanjima da uspostavi svoje poslovanje u zemlji. Današnji franšizni pejzaž u Njemačkoj obiluje raznovrsnim mrežama franšiza koje djeluju unutar zemlje, bilo da su domaće ili dolaze iz inozemstva. Njemački potrošači su dobro upoznati s vodećim svjetskim brandovima, no "Made in Germany" i dalje nosi značaj međunarodnog pečata kvalitete. Strani brendovi moraju zaista iskazati svoj potencijal kako bi se mogli natjecati s lokalnim inicijativama. Torben Brodersen, izvršni direktor Njemačkog udruženja za franšize, objašnjava da je koncept franšiziranja duboko ukorijenjen u Njemačkoj, gdje mnogi ljudi razumiju ovu poslovnu strategiju. Sada imaju priliku povezati franšiziranje s poznatim i popularnim markama, posebno u sektorima restorana, zanatskih djelatnosti i fitness industrije. (Global Franchise, 2021)

Web stranica Njemačkog udruženja za franšize Deutscher Franchiseverband (2023) navodi da franšizno poslovanje ima znatno pozitivan utjecaj na njemačko gospodarstvo, doprinoseći rastu i stvaranju radnih mjesta u različitim sektorima. Dinamična njemačka franšizna scena otvara vrata poduzetnicima za suradnju i razvoj, što rezultira povoljnim ekonomskim učincima. U 2022. godini, više od 144.000 neovisnih primatelja franšize sudjelovalo je u franšiznim poslovima, zapošljavajući preko 800.000 osoba u različitim industrijskim granama, čime se pridonosi smanjenju stope nezaposlenosti i stvaranju novih radnih prilika. Franšizne jedinice ne samo da predstavljaju izvor zaposlenja, već također potiču inovacije, jačaju konkurenciju i potiču ekonomski razvoj. Kroz raznolikost sektora u kojima franšizni koncepti djeluju, Njemačka doživljava različite perspektive i aktivnosti unutar svoje poduzetničke zajednice. Osim toga, međusobna razmjena iskustava i implementacija najboljih praksi među franšiznim partnerima obogaćuje cjelokupno poslovno okruženje.

U nastavku se navodi sektori koji su posebno uspješni i aktivni unutar njemačke franšizne industrije.

- Sektor ugostiteljstva i prehrane
- Trgovina
- Obrazovanje i trening

**Sektor ugostiteljstva i prehrane** ima ključnu ulogu u njemačkom franšiznom poslovanju. Restorani brze hrane, raznoliki restorani s kulinarskim ponudama te kafići često koriste franšizni model kako bi proširili svoje prisustvo na nove lokacije i privukli veći broj klijenata. Ovaj sektor privlači raznoliku publiku te omogućuje primateljima franšize da iskoriste prepoznatljive brendove i recepte kako bi pridobili i zadržali svoje kupce.

**Trgovina** je također značajan element njemačke franšizne scene. Od maloprodaje do specijaliziranih trgovina, franšizni koncepti omogućuju poduzetnicima da iskoriste prepoznatljive brendove i strategije prodaje. Ta raznolikost omogućuje primateljima franšize da se usmjere prema tržišnim nišama koje odgovaraju njihovim interesima i vještinama.

Također se ističe i **sektor obrazovanja i treninga** unutar njemačkih franšiza. Obrazovni programi, tečajevi jezika, fitness centri i druge edukativne institucije koriste franšizni model kako bi proširili svoj utjecaj na različite regije. To omogućuje primateljima franšize da iskoriste stručnost i provjerene metode kako bi pružili visokokvalitetne obrazovne usluge.

Broj aktivnih franšiznih sustava u Njemačkoj i dalje je relativno umjeren u usporedbi s drugim zemljama kao što su Ujedinjeno Kraljevstvo ili Francuska. Posebno se ističu sektori kućnih usluga (koji obuhvaća njegu i brigu kod kuće), obrazovanje/osposobljavanje, stručni zanati te zdravstvena skrb kao izvrsne prilike za rast. Iako je prisutno samo 21 posto franšiznih koncepta iz inozemstva, većina franšiznih koncepata koji djeluju u Njemačkoj ima manje od 50 partnera i često djeluju na ograničenim teritorijima. Oko tri četvrtine njemačke radne snage ima stručno osposobljenje ili diplomu sveučilišta, što olakšava primateljima franšize i davateljima franšize da uvijek pronađu visoko kvalificirano osoblje. (GTAI, 2023)

### 4.3. Primjeri franšiza u Njemačkoj

#### 4.3.1. Restoran Vapiano

Jedan od primjera franšize na njemačkom tržištu je restoran Vapiano koji je osnovan u Hamburgu, 2002. godine. Dvojica njemačkih poslovnih partnera, Mark Korzilius i Gregor Gerlach, stoje iza osnivanja ovog restorana. Osnovna ideja restorana Vapiano bazira se na pripremi svježih i visokokvalitetnih talijanskih jela pred gostima, koristeći kvalitetne sastojke. Ono što izdvaja restoran je njegova otvorena kuhinja, gdje posjetitelji imaju mogućnost pratiti proces pripreme jela, prilagoditi sastojke prema vlastitim željama te odabrati obrok pripremljen od svježih namirnica.



Brzom širenju na međunarodno tržište doprinijela je popularnost restorana Vapiano. Trenutno, Vapiano posluje u preko 30 zemalja širom svijeta, s mrežom od preko 230 restorana. Ovaj globalni lanac restorana, koji se temelji na franšiznom modelu, privlači goste svojim inovativnim pristupom kuhanju i opuštenom atmosferom. Posebnost Vapiana ogleda se u modernom uređenju, otvorenim prostorima te naglasku na pripremi obroka od svježih namirnica.

Vlasnici restorana Vapiano kontinuirano razvijaju i proširuju svoj poslovni model putem franšiznog sustava. Franšize Vapiana nude priliku ambicioznim poduzetnicima da se pridruže uspješnom lancu restorana te da svojim gostima ponude autentična talijanska jela. Restoran Vapiano ostaje prepoznatljiv kao pionir koncepta brze hrane temeljenog na svježim i prilagodljivim jelima, a njegov uspješan franšizni model nastavlja se širiti diljem svijeta.

Prema Vapiano (2023) davatelj franšize, Vapiano, stavlja na raspolaganje primateljima franšize niz ključnih resursa i pruža potrebnu podršku kako bi uspješno upravljali svojim restoranom. Ddavatelj franšize pruža primatelju:

- **Stručnost i iskustvo:** Vapiano dijeli svoje duboko ukorijenjeno iskustvo u restoranskom poslovanju te omogućuje primateljima pristup potrebnom znanju o upravljanju, kuhanju i operativnim aspektima.
- **Priručnike i obuke:** Davatelj franšize osigurava sveobuhvatne priručnike i obuke kako bi primatelji mogli temeljito upoznati Vapiano koncept, standarde kvalitete te operativne postupke.
- **Marketinška podrška:** Vapiano pruža marketinške alate i materijale kako bi podržao primatelje u učinkovitom promoviranju restorana, privlačenju gostiju i povećanju prepoznatljivosti branda.
- **Nabavu i opskrbu:** Primatelji franšize imaju pristup odobrenim dobavljačima i resursima koje je odobrio Vapiano, osiguravajući dosljednost i kvalitetu sastojaka i namirnica.

S druge strane, primatelji franšize imaju obavezu osigurati određene aspekte kako bi uspješno upravljali restoranom. To uključuje financijska sredstva za početak i održavanje poslovanja, kao što su ulaganja u prostor, opremu, zalihe i osoblje. Također, trebaju pronaći i osigurati poslovni prostor koji udovoljava Vapiano standardima te angažirati kvalificirano osoblje, uključujući kuhare, konobare i menadžere. Važno je slijediti operativne postupke, recepte i

standarde kvalitete postavljene od strane Vapiana kako bi se osigurala dosljednost i konstantno visoko iskustvo gostiju. Postizanje visoke razine angažmana i profesionalnosti među osobljem i upravom također je ključno za održavanje kvalitete i uspješnosti poslovanja. Kroz ovu suradnju, Vapiano i primatelji franšize zajedno surađuju kako bi postigli uspješno upravljanje restoranom, ispunili očekivanja gostiju te unaprijedili ugled franšiznog branda.

#### 4.3.2. Fressnapf

Drugi primjer franšize u Njemačkoj je Fressnapf, osnovana 1990. godine u Njemačkoj, što je istaknuti lanac trgovina kućnih ljubimaca u Europi. Franšizu su osnovali Torsten Toeller i Ingeborg Junge-Reyer, prepoznajući potrebu za specijaliziranim prodajnim mjestima posvećenima kućnim ljubimcima. Fressnapf se ističe svojom prisutnošću koja seže preko 1.500 poslovnica u više od 13 zemalja Europe, nudeći širok asortiman proizvoda za kućne ljubimce. Njegova prisutnost obuhvaća tržišta kao što su Njemačka, Austrija, Nizozemska, Belgija, Švicarska, Danska, Francuska i drugi. Ovaj uspješni franšizni koncept pruža stručnost i podršku vlasnicima kućnih ljubimaca, pružajući im visokokvalitetne proizvode i brigu za njihove ljubimce. (Fressnapf, 2023)

Fressnapf nastavlja svoj rast i ekspanziju putem franšiznog modela, omogućujući poduzetnicima da postanu članovi ovog prosperitetnog lanca. Primatelji franšize imaju priliku iskoristiti podršku i resurse koje osigurava glavna franšizna organizacija kako bi uspješno vodili svoje trgovine. Aktivnim sudjelovanjem u zajednici ljubitelja kućnih ljubimaca, Fressnapf se etablirao kao pouzdani izbor za sve one koji brinu o blagostanju svojih ljubimaca.

Kao davatelj franšize, Fressnapf pruža ključne resurse i podršku kako bi olakšao uspješno vođenje franšizne trgovine:

- Poslovno iskustvo: Fressnapf dijeli svoje dragocjeno poslovno iskustvo i stručnost u upravljanju trgovinama za kućne ljubimce kako bi podržao primatelje franšize na njihovom poduzetničkom putovanju.
- Edukacija i priručnici: Pružatelj franšize osigurava sveobuhvatne edukativne materijale i obuke kako bi informirao primatelje o Fressnapf konceptu, operativnim standardima i praksama.
- Marketinška podrška: Fressnapf osigurava marketinške alate i strategije kako bi asistirao primateljima u promociji trgovine, privlačenju kupaca i jačanju prepoznatljivosti brenda.

- Nabavni resursi: Primatelji franšize imaju pristup pouzdanim dobavljačima i resursima koje je Fressnapf odobrio kako bi osigurali kvalitetne proizvode i usluge za svoje kupce.

S druge strane, primatelji franšize Fressnapf imaju odgovornost osigurati sljedeće aspekte kako bi uspješno vodili svoje trgovine za kućne ljubimce. To uključuje dostatne financijske resurse za početne i kontinuirane troškove poslovanja, uključujući troškove prostora, zaliha i radne snage. Također, trebaju pronaći odgovarajući poslovni prostor koji se usklađuje s Fressnapf standardima i smjernicama te odražava suštinu koncepta trgovine za kućne ljubimce. Osiguranje kvalificiranog osoblja, uključujući stručnjake za prodaju i brigu o životinjama, je od ključnog značaja kako bi se osigurala izvrsna usluga kupcima. Pridržavanje operativnih postupaka i standarda koje je Fressnapf utvrdio bitno je kako bi se održala dosljednost iskustva za kupce. Dodatno, postizanje visokih standarda profesionalnosti i predanosti je od presudnog značaja kako bi se održala uspješnost trgovine i ugled Fressnapfa.

## 5. USPOREDBA FRANŠIZNOG POSLOVANJA HRVATSKE I NJEMAČKE

Uspoređujući hrvatsko i njemačko franšizno poslovanje, primjećuju se određene sličnosti i razlike koje proizlaze iz ekonomske, kulturne i regulatorne specifičnosti svake zemlje. Oba tržišta svjedoče o rastućem interesu za franšizne modele kao načinu proširenja poslovanja. Također, i Hrvatska i Njemačka prepoznaju raznolikost franšiznih sektora, uključujući trgovinu, usluge, i ugostiteljstvo.

Međutim, postoje i značajne razlike. Njemačka, s većim i razvijenijim gospodarstvom, posjeduje veći broj franšiznih sustava, primatelja franšize i širi spektar industrija koje su obuhvaćene franšizama. Također, regulacija franšiznih odnosa u Njemačkoj je stroža i reguliranija nego u Hrvatskoj. Kulturni aspekti također imaju utjecaj, s obzirom na različite preferencije potrošača, poslovne prakse i očekivanja. Financijski kapaciteti i pristup financiranju također se razlikuju s obzirom na razlike u ekonomskoj snazi između dviju zemalja.

Važno je napomenuti da će prilagodba franšiznih koncepta lokalnom tržištu biti ključna kako bi se postigao uspješan rezultat u oba konteksta. Dok Hrvatsko franšizno tržište nudi manje konkurencije i veću mogućnost izgradnje prepoznatljivosti brenda, njemačko tržište je veće i zasićenije, zahtijevajući veći stupanj konkurencije i prepoznatljivosti kako bi se uspješno profiliralo. Također, hrvatsko franšizno tržište je mlađe i kompaktnije, što može pružiti veću fleksibilnost i agilnost u eksperimentiranju s novim pristupima i konceptima. Hrvatska ima značajan potencijal za rast i razvoj u franšiznom sektoru, osobito uzimajući u obzir njezin turistički potencijal i potrebu za raznovrsnim proizvodima i uslugama.

Razumijevanje svih ovih sličnosti i razlika ključno je za uspješno vođenje franšiznog poslovanja u oba okruženja. Osim prethodno navedenih sličnosti i razlika, postoji nekoliko dodatnih ključnih čimbenika koje bi trebalo uzeti u obzir pri usporedbi franšiznog poslovanja u Hrvatskoj i Njemačkoj.

U kontekstu kulturnih varijacija, neophodno je uzeti u obzir preferencije potrošača i lokalne tradicije. Njemačka se može pohvaliti jakim kulturnim fokusom na kvalitetu, dok Hrvatska može privući potrošače svojom opuštenom mediteranskom atmosferom i životnim stilom. Zaključno, uspješno vođenje franšiznog poslovanja u oba ova konteksta zahtijeva temeljito

razumijevanje specifičnosti svakog tržišta, prilagodbu strategija i koncepta te predanost visokim standardima kvalitete i inovacijama. Povećana suradnja i dijeljenje iskustava između Hrvatske i Njemačke mogu dodatno potaknuti napredak franšiznog sektora na oba tržišta.

Uspoređujući hrvatske franšize Malac Genijalac i Body Creator s njemačkim franšizama Vapiano i Fressnapf, primjećuju se ključne sličnosti i razlike koje oblikuju prisutnost ovih franšiza na tržištu. Strateška usmjerenost prema pružanju usluga i proizvoda prilagođenih ciljanoj publici zajednička je karakteristika, što se ogleda u njihovim konceptima i ponudi. Svi ovi brendovi također imaju istaknutu posvećenost održavanju visokih standarda kvalitete kako bi ispunili očekivanja svojih klijenata. Nadalje, Vapiano i Fressnapf prisutni su na međunarodnom tržištu, šireći se globalno, dok se Malac Genijalac i Body Creator trenutno više koncentriraju na hrvatsko tržište. S obzirom na poslovne modele, Malac Genijalac i Body Creator inkorporiraju specifične pristupe u području edukacije i wellnessa, dok Vapiano i Fressnapf nude proizvode i usluge unutar svojih industrija. Nadalje, struktura njihovih franšiznih modela i načini suradnje s primateljima franšize mogu varirati kako bi odražavali različite tržišne uvjete i ciljeve. U zaključku, usporedba hrvatskih franšiza Malac Genijalac i Body Creator s njemačkim franšizama Vapiano i Fressnapf ilustrira kako se koncepti, industrije i tržišta preklapaju i razlikuju. Ovi aspekti omogućuju dublji uvid u dinamiku franšiznog poslovanja na hrvatskom i njemačkom tržištu te istodobno odražavaju prilagodbu lokalnim potrebama i globalnim trendovima.

## 6. ZAKLJUČAK

Franšizni model se ističe kao jedna od mogućnosti za pokretanje poslovnog poduhvata. Ovaj koncept podrazumijeva suradnju između davatelja i primatelja franšize. Često davatelj franšize dopušta drugoj osobi, primatelju franšize, korištenje svog brenda i poslovne metode. Na ovaj način, primatelj franšize preuzima unaprijed osmišljen poslovni plan, već uspostavljen brand i podršku od strane davatelja franšize. Kao protuuslugu, primatelj franšize plaća određenu franšiznu naknadu davatelju franšize i obvezuje se da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora o franšizi. Franšizno poslovanje predstavlja efektivnu strategiju za proširenje poslovanja, omogućavajući poduzetnicima da dosegnu nova tržišta, odnosno teritorija bez potrebe za većim ulaganjima ili rizikom samostalnog pokretanja poslovanja. Kroz ovu suradnju između davatelja i primatelja franšize, potiče se ekonomski rast, otvaranje novih radnih mjesta i poticanje inovacija, čime se doprinosi gospodarskom razvoju na lokalnoj i globalnoj razini.

Franšizno poslovanje na hrvatskom tržištu izaziva sve veći interes među poduzetnicima. Prema dostupnim podacima, u Hrvatskoj trenutno djeluje oko 170 različitih franšiznih sustava, a značajan udio, oko 20,6%, čine domaći franšizni sustavi. Ova dinamična industrija obuhvaća širok spektar sektora, pružajući poduzetnicima mogućnost da se pridruže već uhodanim konceptima i brandovima te iskoriste zajedničke resurse. Franšize su prisutne na više od 1.000 lokacija diljem Hrvatske, stvarajući radna mjesta za oko 16.500 ljudi. To ukazuje na sve veći doprinos franšiznog poslovanja hrvatskoj ekonomiji. S druge strane, franšizno poslovanje u Njemačkoj stvara prilike za suradnju i rast poduzetnicima, rezultirajući pozitivnim ekonomskim utjecajem. U 2022. godini, više od 144.000 neovisnih primatelja franšize uključilo se u franšizne poslove, pružajući zaposlenje za preko 800.000 osoba diljem različitih sektora. Ova aktivnost ne samo da doprinosi smanjenju nezaposlenosti i stvaranju novih radnih mjesta, već također potiče inovacije, jača konkurenciju te potiče rast ekonomije.

Kada se analizira franšizno poslovanje u Njemačkoj i Hrvatskoj, primjetno je da obje zemlje imaju dinamične franšizne sektore koji pružaju atraktivne poslovne prilike. Njemačka se ističe obiljem primatelja franšize i visokim zapošljavanjem u različitim sektorima, što potiče ekonomski rast. S druge strane, Hrvatska ima manji franšizni sektor, no to pruža veću fleksibilnost i mogućnost eksperimentiranja s novim konceptima. Dok se njemačke franšize često proširuju i izvan granica, hrvatske su više usmjerene na lokalno tržište. U oba slučaja, naglašava se važnost kvalitete i usmjeravanja prema potrebama kupaca. Iako postoje razlike u

opsegu i internacionalnom širenju, franšizno poslovanje u obje zemlje doprinosi ekonomskom rastu i razvoju putem uspješne suradnje s primateljima franšize.

## **7. IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Ivan Galić**

**Matični broj studenta: 1-0349/18**

**Naslov rada: Usporedba franšiznog poslovanja u Hrvatskoj i Njemačkoj**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---



## 8. POPIS LITERATURE

1. Alon, I., Alpeza, M., Erceg, A. (2007). *Opportunities and threats regarding the development of the franchising business model in Croatia*. Proceedings of the 7th International Conference Enterprise in Transition, 131-134.
2. Alpeza, M., Erceg, A. (2012). *Franšiza - 20 najtraženijih odgovora*. Osijek, Centar za franšizu.
3. Alpeza, M., Erceg, A. (2013). *Franšiza - najčešća pitanja i odgovori*. Zagreb, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
4. Body Creator (2023). Dostupno na: <https://bodycreator.com/fransize/> [pristupljeno: 20.7.2023.]
5. Boroian, D.D., Callaway, L.P. (2008). *Franchising Your Business – An Owner’s Guide to Franchising As A Growth Option*. SAD, Francorp Publication.
6. Buble, M., Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Split, RRiF-plus d.o.o za nakladništvo i poslovne usluge.
7. Erceg, A. (2017). *Franšiza – način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja*. Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku.
8. Erceg, A., Čičić, I. (2013). *Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj*. Ekonomski vjesnik, XXVI (1), 323-335. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/108227> [pristupljeno: 20.7.2023.]
9. Erceg, A., Orban, I. (2020). *Franšiza - način pokretanja poduzetničkog pothvata*. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 10 (2), 58-70. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/248121> [pristupljeno: 18.7.2023.]
10. Franchise Europe (2023). *Fressnapf Tiernahrungs*. Dostupno na: <https://www.franchiseeurope.com/top-500/fressnapftiernahrungs/342/> [pristupljeno: 20.7.2023.]
11. Franchising (2023). *Body Creator*. Dostupno na: <https://franchising.hr/fransiza/5/body-creator/> [pristupljeno: 20.7.2023.]
12. Franchising (2023). *Malac genijalac*. Dostupno na: <https://franchising.hr/fransiza/67/malac-genijalac/> [pristupljeno: 20.7.2023.]
13. Fressnapf (2023). *Franchise*. Dostupno na: <https://www.fressnapf.de/ueber-uns/franchise/> [pristupljeno: 19.7.2023.]

14. Germany Trade & Invest (2023). *Franchising major part of the German economy*.  
Dostupno na: <https://www.gtai.de/en/invest/industries/consumer-industries/franchising-65658> [pristupljeno: 19.7.2023.]
15. Mahaček, D., Martinko Lihtar, M. (2013). *Ulaganje u poslovanje putem franšize*.  
Ekonomski vjesnik, XXVI (2), 598-609. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116459>  
[pristupljeno: 19.7.2023.]
16. Malac genijalac (2023). Dostupno na: <https://malacgenijalac.hr/fransiza/> [pristupljeno: 21.7.2023.]
17. Poduzetnik (2023). *Sve više domaćih brendova uspješno franšizira svoj posao*.  
Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/sve-vise-domacih-brendova-uspjesno-fransizira-svoj-posao/> [pristupljeno: 21.7.2023.]
18. Renko, N. (2010). *Marketing malih i srednjih poduzeća*. Zagreb, Naklada Ljevak.
19. Vapiano (2023). *Franchising Opportunities*. Dostupno na:  
<https://vapiano.com/franchise/> [pristupljeno: 18.7.2023.]

## **9. POPIS SLIKA**

Slika 1. Raspodjela prema sektorima u Hrvatskoj .....	20
Slika 2. Podrška primatelju franšize .....	24

Vinkovačka  
Nuštar, 32221  
0925008787  
[lvangalic1996@gmail.com](mailto:lvangalic1996@gmail.com)

## IVAN

### VJEŠTINE I SPOSOBNOSTI

Dobre organizacijske vještine stečene tijekom srednjoškolskog obrazovanja i radnog iskustva, odgovornost, organizireanost, točnost, pedantnost

---

### ISKUSTVO

#### PRODAVAČ NAFTNIH DERIVATA, ISTRAŽIVAČ BENZ D.O.O.

1.3.2020. do trenutno

Redoviti kontakt s dobavljačima, klijentima i stručnim službama

Briga oko naručenih količina

Vođenje i odgovornost za tim

Svi ostali poslovi po nalogu nadređenog i uprave

---

### OBRAZOVANJE

#### VELEUČILIŠTE S PRAVOM JAVNOSTI BALTAZAR ZAPREŠIĆ

univ.bacc.oec. – prvostupnik ekonomije

---

### KOMUNIKACIJA

Izvršne komunikacijske vještine stečene tijekom srednjoškolskog obrazovanja i radnog odnosa, komunikativnost, skolonost timskom radu, otvorenost, kreativnost, duhovitost, vedar duh

---

### VODEĆE POZICIJE

Vijećnik u općinskom vijeću Općine Nuštar

Član nadzornog odbora tvrtke Monosterium d.o.o.