Franšiza kao način ulaska na inozemno tržište na primjeru McDonald´s - a

Piskrec, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:426417

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski Fakultet

Diplomski Studij Marketing

Martina Piskrec

Franšiza kao način ulaska na inozemno tržište na primjeru McDonald's - a

Diplomski rad

Osijek, 2020

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski Fakultet

Diplomski Studij Marketing

Martina Piskrec

Franšiza kao način ulaska na inozemno tržište na primjeru McDonald's - a

Diplomski rad

Kolegij: Strategije ulaska na inozemno tržište

JMBAG: 0010134858

e-mail: piskrec.martina14@gmail.com

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2020

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics

Graduate Study Marketing

Martina Piskrec

Franchising as a model of entering a foreign market: The example of McDonald's

Graduate paper

Osijek, 2020

IZJAVA

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

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

Ime i prezime studenta/studentice: Martina Piskrec

JMBAG: 0010134858

OIB: 10306304830

e-mail za kontakt: piskrec.martina14@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Marketing

Naslov rada: Franšiza kao način ulaska na inozemno tržište na primjeru McDonalds-a

Mentor/mentorica diplomskog rada: Izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku 09.02.2021. godine

Potpis Martina Piskrec

Franšiza kao način ulaska na inozemno tržište na primjeru McDonald's-a

Sažetak:

Franšiza predstavlja poslovanje u kojem tvrtka, odnosno davatelj franšize daje svoje trgovačko ime i način poslovanja određenoj osobi, odnosno primatelju franšize koja se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora o franšizi. Poslovanje putem franšize je jedno od najpopularnijih načina izlaska na inozemno tržište. Davatelj franšize osigurava primatelju franšize podršku, pa stoga ima kontrolu nad načinom poslovanja primatelja franšize. Zauzvrat primatelj franšize plaća davatelju franšize početnu pristojbu (tzv. franšiznu pristojbu) i pristojbu za poslovanje te korištenje trgovačkim imenom i načinom poslovanja. Franšizno poslovanje obuhvaća poslovanje u svim granama od maloprodaje do raznih profesionalnih usluga. U ovom diplomskom radu je detaljno analizirano franšizno poslovanje, koje su to prednosti i nedostaci, na koje načine funkcionira, navedeni su primjeri franšiza u Hrvatskoj i u svijetu, a potom je detaljno razrađen najpoznatiji primjer franšize, koji je toliko popularan da je postao sinonim za franšizu; globalna korporacija McDonald's. Kako je kompanija od jednog restorana u malom gradiću San Bernardino u SAD-u postala raspostranjena diljem svijeta opisano je u istraživanju provedenom tijekom izrade ovog diplomskog rada. Najveći udio McDonald's-ovog poslovanja (80%) predstavljaju franšize koje su danas prisutne u više od sto zemalja diljem svijeta. McDonald's koristi uspješne poslovne diferencirane i standardizirane strategije kako bi održao status jednog od najpoznatijih brendova na svijetu.

Ključne riječi: franšiza, McDonald's, inozemno tržište

Franchising as a model of entering a foreign market: The example of McDonald's

Abstract:

Franchising is a business where the franchisor gives its trade name and a manner of business to a certain person, ie the franchisee, who agrees to operate in accordance with the terms of the franchise agreement. The franchisor provides support to the franchisee and therefore has control over the way the franchisee operates. In return, the franchisee pays the franchisor an initial fee (the so-called franchise fee) and a business fee, as well as the use of the trade name and method of business. Franchise business includes business in all branches from retail to various professional services. This graduate paper analyzes franchising as a model of entering a foreign market as one of the most popular ways of entering a foreign market. Also, the advantages and disadvantages of franchising, furthermore, what is it needed to own a business as a franchiser. Furthermore, what are the examples of franchises in Croatia and in the world? In the end, the paper contains the research of the most popular franchise; McDonald's. How this company had become a global leader in the (fast) food industry when it all started in a small restaurant in Saint Bernardino in the United States. It is all described in the research conducted during the preparation of this paper. The largest share of McDonald's business (80%) is represented by franchisees that are present today in more than a hundred countries around the world. McDonald's is using global expansion strategies that are sometimes adaptive and sometimes standardized to maintain its status as one of the world's most popular brands.

Keywords: franchise, McDonald's, foreign market

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Metodologija rada 2
2.1. Predmet istraživanja 2
2.2. Cilj istraživanja 2
2.3. Znanstvene metode 2
3. Teorijski okvir franšiznog poslovanja 3
3.1. Povijest franšize 5
3.2. Sudionici i odnosi unutar franšize 8
3.3. Vrste i tipovi franšize 8
3.3.1. Franšiza prema sektoru 8
3.3.2. Franšiza prema djelatnosti 9
3.3.3. Franšiza prema ugovornom odnosu 9
3.3.4. Franšiza prema veličini investicije 10
3.4. Prednosti i nedostaci franšize 11
3.4.1. Prednosti za davatelja franšize 12
3.4.2. Nedostaci za davatelja franšize 13
3.4.3. Prednosti za primatelja franšize 13
3.4.4. Nedostaci za primatelja franšize 14
3.5. Franšiza kao izbor ulaska na inozemno tržište 14
3.6. Franšize u svijetu 15
3.7. Franšize u Hrvatskoj 16
4. Franšizno poslovanje na primjeru McDonald's-a 19
4.1. Big Mac Indeks 22
4.2. McDonald's u Hrvatskoj 23
4.3. Specifičnosti McDonald’s-a kao franšize 25

4.3.1. Misija i vizija 29
4.3.2. Lokacija i distribucija 30
4.3.3. Ekonomija razmjera 30
4.3.4. Vrijednost brenda i vrijednost za novac 31
4.3.5. Geocentrična orijentacija 32
4.3.6. Strategije McDonald's-a 33
4.3.7. Ulaganje u zaposlenike 37
4.3.8. Transfer zaposlenika iz domaće u inozemnu tvrtku 38
4.3.9. Služba za korisnike 39
4.3.10. Problemi 39
5. Zaključak 42
Literatura 43

1. Uvod

Franšiza je jedan od oblika poslovanja. To je poslovanje pod dobro poznatim i "uhodanim" brendom, a koji ima niži rizik od neuspjeha u odnosu na poslovanje u kojem se pod vlastitim brendom gradi poslovna priča od samoga početka.

Franšizno poslovanje omogućava benefite davatelju franšize kroz davanja koja mu plaća primatelj franšize, dok su benefiti primatelja franšize već uhodan posao i sigurnost koje mu pruža franšizno poslovanje. Najčešće su davatelji franšize poznate svjetske tvrtke, a primatelji franšize mali i srednji poslovni subjekti. Primatelji franšize mogu plaćati paušalnu naknadu ili pristupninu (fee) ili franšizing naknadu (royalty).

Ovaj diplomski rad se bavi franšizom kao načinom ulaska na inozemno tržište na primjeru McDonald's-a, kao globalnog brenda koji je toliko jak da je postao sinonim za franšizu. Brza usluga, niske cijene, ukusni i oku ugodni proizvodi kao što su hamburgeri, krumpirići, tortilje, pite, kolači, su ono što u McDonald's svakodnevno dovodi ogromne količine ljudi diljem svijeta. Upravo je iz tih razloga McDonald's izrazito zanimljiv za provedbu istraživanja. Kako je od malog gradića Saint Bernardino u Americi gdje je otvoren prvi restoran došao do toga da je prepoznatljiv u svakom mjestu na svijetu?

Uz sekundarno istraživanje i analizu McDonald's-ovih strategija poslovanja i strategija ulaska na inozemno tržište, dan je pregled vrsti franšiza, najpoznatijih franšiza u Hrvatskoj i svijetu, kao i pregled prednosti i nedostataka franšiznog poslovanja.

2. Metodologija rada

2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je franšizni sustav kao metoda ulaska na inozemno tržište na primjeru McDonald's-a. Teorijski će se u radu navesti definicija pojma franšize, tko je davatelj franšize i primatelj franšize te koje su njihove obveze. Navest će se što može biti predmet ugovora o franšizi, te povijest nastanka franšize. Nadalje, navest će se prednosti, nedostaci i uloga franšize u poslovanju s posebnim naglaskom na McDonald's. McDonald's je danas jedan od najpoznatijih lanaca brze hrane (ako ne i najpoznatiji, unatoč velikoj i jakoj konkurenciji), pa stoga izrazito zanimljiv za istraživanje i promatranje.

2.2. Cilj istraživanja

Ciljevi istraživanja tijekom izrade ovog diplomskog rada bili su istražiti i analizirati franšizno poslovanje, istražiti koji su to motivi internacionalizacije, istražiti internacionalizaciju McDonald's-a, a zatim utvrditi na koje je to načine McDonald's preko franšiznog načina poslovanja postao najpoznatiji brend u svijetu, tako da je postao sinonim za franšizu.

2.3. Znanstvene metode

Znanstvene metode koje su korištene tijekom izrade ovog diplomskog rada su induktivna i deduktivna metoda, kao i deskriptivna metoda i metoda kompilacije.

Induktivna metoda je korištena kako bi se izvršila analiza koja je dovela do općih zaključaka o franšiznom poslovanju, a metoda dedukcije je dovela do izvođenja pojedinačnih zaključaka iz općenitih podataka. Deskripcijom su opisane činjenice u početnoj fazi znanstvenog istraživanja tijekom opisivanja uzročnih veza i odnosa. Podaci koji su prikupljeni su sekundarni podaci nastali iz višemjesečnog istraživanja iz izvora koji su navedeni u literaturi (znanstvene knjige, znanstveni članci i internetski izvori), a sve primjenom metode kompilacije iz drugih priznatih znanstvenih istraživanja.

3. Teorijski okvir franšiznog poslovanja

Franšiza se javlja kada tvrtka (davatelj franšize) licencira svoje trgovačko ime (brend) i svoj način rada (sistem poslovanja) određenoj osobi ili grupi (primatelju franšize) koja se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (ugovor o franšizi). Davatelj franšize osigurava primatelju franšize podršku, pa stoga ima kontrolu nad načinom poslovanja primatelja franšize. Zauzvrat primatelj franšize plaća davatelju franšize početnu pristojbu (tzv. franšizna pristojba) i pristojbu za poslovanje te korištenje trgovačkim imenom i načinom poslovanja (prilagođeno prema Boroian, Boroian, 1987).

U franšiznom poslovanju je omogućen neograničen broj varijacija, ali svima je zajednički osnovni koncept, kako piše Erceg (2017), postojanje ugovornog odnosa na osnovi kojega jedna tvrtka opskrbljuje drugu odgovarajućim proizvodima, opremom i uslugama, a druga prodaje te proizvode i obavlja usluge krajnjim korisnicima (potrošačima) pod određenim uvjetima te na način koji u cijelosti ili u određenoj mjeri propisuje tvrtka davatelj. Tvrtka davatelj daje određenu razinu samostalnosti u odlučivanju i djelovanju, a zauzvrat dobiva naknadu.

Franšizno poslovanje obuhvaća poslovanje u svim granama od maloprodaje do raznih profesionalnih usluga. Prema Alpeza, Erceg (2013), dva su osnovna tipa franšiza s kojima se susrećemo u poslovnom svijetu:

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

Isti autori definiraju franšizu distribucije proizvoda kao franšizu u kojoj primatelj franšize stječe pravo ekskluzivne distribucije proizvoda, najčešće proizvedenog od strane davatelja franšize, na unaprijed definiranom geografskom području. Ono što kupac franšize u ovom slučaju plaća jest ime, odnosno brend. Kod ovog tipa franšize bitno je da je brend prepoznatljiv na lokalnom geografskom području. Kod franšize poslovnog formata, prema istim autorima, kupac, osim prava korištenja brenda davatelja franšize, kupuje i poslovni model odnosno recept kako uspješno poslovati u djelatnosti. U ovom slučaju nije nužno biti prepoznatljiv jer će kupac sam izgraditi svoju prepoznatljivost. Ova vrsta franšize je privlačna zbog dobivanja provjerenog i uhodanog poslovnog koncepta, prijenosa znanja (know-how) davatelja te savjetodavnih usluga prije i tijekom trajanja franšiznog ugovornog odnosa.

Najznačajnija obilježja franšize su (prema Mahaček, Martinko Lihtar, 2013):

- ugovorni odnos između partnera prema kojemu jedan od njih (davatelj franšize) ovlašćuje (licencira) drugoga partnera (primatelj franšize) da posluje pod njegovim imenom te koristi njegov brend i koristi proizvode, a koje je povezano s davateljem franšize,

- davatelj franšize nadzire način na koji primatelj franšize vodi poslovanje,

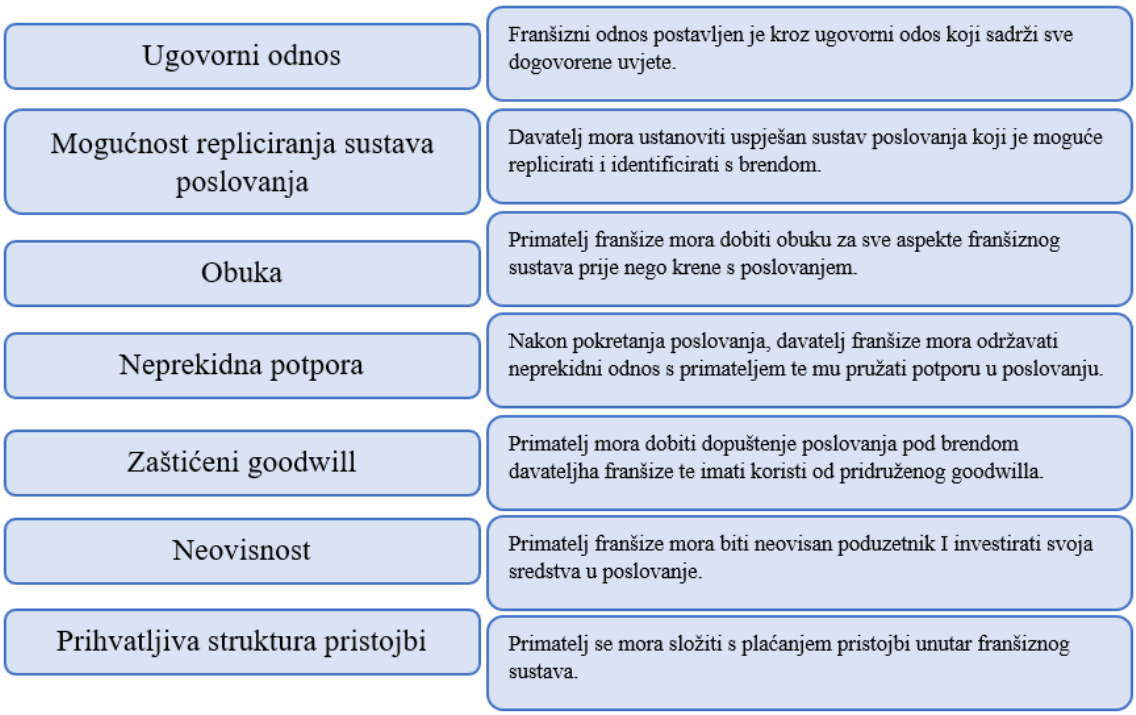
- pomoć primatelju franšize od strane davatelja franšize,

- odvojeno poslovanje, tj. primatelj franšize ulaže, pa time izlaže riziku vlastiti kapital.

Ugovor o franšizi oblikovan je u praksi američkih sudova, i to u sporovima o povredama zabrana prava konkurencije. Trenutačno je jedini propis o franšiznom poslovnom modelu u Sjedinjenim Američkim Državama administrativne prirode. To su jednoobrazna pravila koja propisuju sadržaj obrasca ponude franšize i poznata su pod nazivom Uniform franchise offering circular – Ponuda za sklapanje ugovora o franšizi, odnosno od 2008. godine Franchise Disclosure Documents – Dokumenti za procjenu franšize. Tim je propisom američke Savezne komisije za trgovinu (Federal Trade Commision) određena obveza davatelja franšize otkriti relevantne podatke primateljima. Ovim se propisom štite neupućeni potencijalni primatelji franšize koji bi pod utjecajem lažnih obećanja i pogrešno stečenih predodžbi o franšizi uložili i ubrzo izgubili svoj kapital (Alpeza, Erceg, 2013). Nadalje, isti autori navode kako je Zakonom o trgovini (NN 11/1996) prvi put u hrvatski pravni sustav ugrađen Ugovor o franšizi koji je nepotpuno uređen, stoga je pojedine elemente ovog ugovora ustanovila poslovna praksa. Ovo nije samo hrvatski slučaj, franšizni ugovor nije zakonodavno reguliran u većini drugih pravnih sustava. Prema odredbama članka 21. Zakona o trgovini iz 1996. godine definiralo se što se ustupa Ugovorom o franšizi, međutim u Zakonu se ne opisuje što je franšiza, kao niti koji su bitni sastojci ugovora o franšizi. Izmjenama Zakona o trgovini (NN 87/2008) prethodno navedeni članak je izbrisan i pojam Ugovora o franšizi se više ne nalazi u Zakonu te se samim time u hrvatskom zakonodavstvu više ne spominje franšizni poslovni model.

Osim navedenog, potrebno je definirati neka etička pravila. Etika u franšiznom poslovanju zahtjeva poštivanje etičkog koda poslovanja, a organizacije koje ga definiraju su Europska franšizna federacija (European Franchise Federation – EFF), Međunarodno franšizno udruženje (International Franchise Association – IFA) i Svjetski franšizni savjet (World Franchise Council – WFC). Na slici 1. su prikazana pravila za etičku analizu prema Weberu.

Slika 1. Pravila za etičku franšizu



Izvor: vlastita izrada autora (prilagođeno prema Weber, 2013)

3.1. Povijest franšize

Smatra se da su franšize postojale od najranijih početaka ljudske vrste. Moglo bi se reći da je prvo franšizno poslovanje nastalo kad je neki zemljoposjednik dao svoju zemlju nekome drugome na obradu, a zauzvrat dobio neki udio dobivenih dobara na toj zemlji.

Franšizni model poslovanja se pojavio u Europi u pivovarama u prvoj polovini 19. stoljeća. Veliki proizvođači piva su barovima davali ekskluzivno pravo prodaje, a zauzvrat dobivali naknadu za korištenje brenda pivovare. Iz Europe je prebačen u Ameriku, a neki od prvih franšiznih modela su koristili Coca – Cola, Singer Sewing Center, General Motors. Mnogi autori priznaju Singer Sewing Center kao prvog komercijalnog franšizera, razvijenog od strane Isaaca Merrita Singera 1858. godine. Singer je prodavao svoju "singericu", odnosno uređaj za šivanje onima koji su imali prodajnu prevlast na određenom području. Oni su njegovu singericu dalje prodavali i obučavali ljude. Tim novcem (prihodom od licencnih prava) je Singer zarađivao za dodatnu proizvodnju "singerica". Tako je Singer svojim franšiznim sustavom pokrenuo razvoj franšize prema onom kakvom ga danas poznajemo

(prilagođeno prema Erceg, 2017). Nadalje, isti autor navodi kako tijekom 80-ih godina 19. stoljeća gradovi diljem SAD-a počinju odobravati prijevozničkim tvrtkama monopolske franšize za obavljanje gradskog i međugradskog prometa za usluge poput vodovoda, kanalizacije, plinofikacije i električne energije. Tako su se tvrtke povezane s automobilskom i naftnom industrijom okrenule franšizi jer se pojavila potreba za distribuiranjem njihovih proizvoda (automobili, rezervni dijelovi, benzin). Tako se pojavila tvrtka General Motors, 1883. godine. Usporedno s njom i Coca Cola koja je 1892. godine prebacila teret proizvodnje, skladištenja i distribucije svojih proizvoda na lokalne poslovne ljude koji su dobili pravo punjenja. Već 1921. godine SAD je imao više od 2000 punionica Coca-Cole. U zamjenu za preuzeti rizik na lokalnoj razini i osiguravanje kapitala za ekspanziju Coca-Cole, primatelji franšize Coca-Cole dobili su ekskluzivna marketinška i distributerska prava na svom teritoriju.

Uglavnom su franšize u početku uključivale distribuciju proizvoda, a najviše franšiza je bilo u industriji automobila (benzin, servisne stanice), prehrambenoj industriji (prodaja napitaka, piva, osvježavajućih napitaka). Od primatelja franšize se nije očekivalo ništa osim kupovine proizvoda na veliko koje će potom prodavati u maloprodaji. Nije se očekivao nikakav ambijent ili ugođaj.

“Iako se rani primatelji franšiza mogu identificirati sa zajedničkim trgovačkim imenom, bili su slobodni u kreiranju vlastitog poslovnog stila. Čak su se i usluge koje su nudili razlikovale od objekta do objekta.” kaže Erceg (2017).

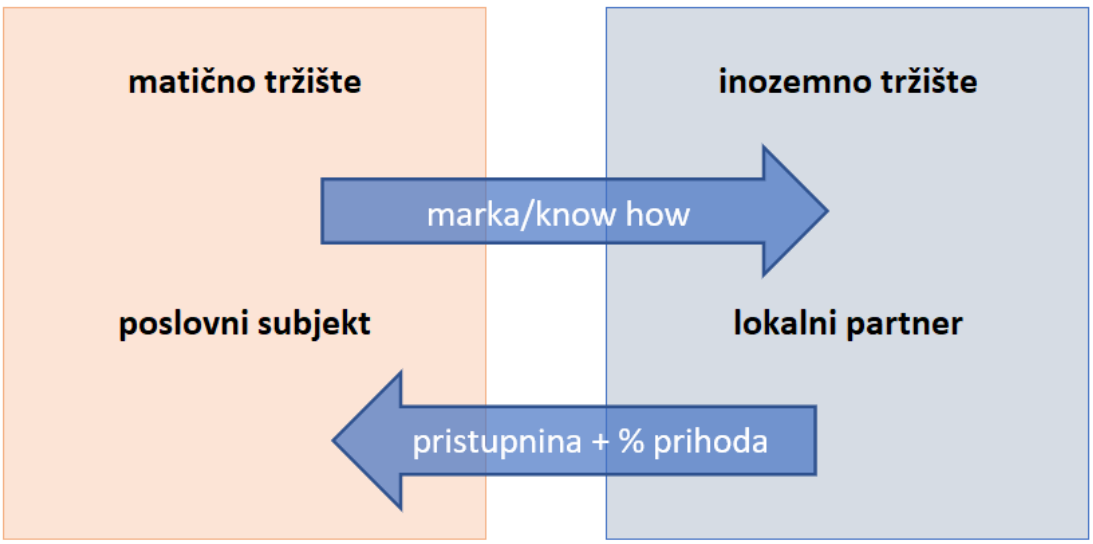
Franšizno poslovanje dobilo je svoj današnji oblik tijekom 50-ih i 60-ih godina kad su se pojavili Kentucky Fried Chicken, McDonald’s i Burger King. Ray Kroc i McDonald’s zaslužni su za znatnu promjenu franašiznog poslovanja zbog reorganizacije potencijala kloniranja poslovanja i pokretanja franšize poslovnog formata (prilagođeno prema Erceg 2017). Ray Kroc je osmislio koncept danas poznat kao trgovačko odijelo, koji, osim izgleda i ambijentalnog uređenja objekta (lokacije), obuhvaća i svaki detalj na kojem se posluje (prilagođeno prema Erceg, 2017). Tako se to prenijelo i na druge industrije koje posluju prema franšiznom modelu, pa su i benzinske crpke počele od davatelja svojih franšiza preuzimati određeni oblik, ali standardirale su i način usluživanja. Isto vrijedi i za hotele, prodavače automobila. Svi oni su brzo prihvatili model poslovnog kloniranja, odnosno jednostavnog kopiranja cjelokupnog poslovnog sustava od izgleda poslovnice, unutrašnjeg uređenja, asortimana proizvoda i usluga pa do odijevanja zaposlenika. Sedamdesetih godina u SAD-u su se počele donositi zakonske regulative vezane za franšizno poslovanje, a ubrzo

nakon SAD-a, pravno se reguliralo franšizno poslovanje i u Europi (Francuska, Španjolska). Davatelji franšize su počeli uvoditi veće kontrole nad primateljima franšize kako bi mogli osigurati standardizirane usluge i jednakost kvalitete i usluge. Tako su se do tad jednostavni franšizni ugovori povećali i produljili doseg autoriteta davatelja franšize u gotovo svaki aspekt poslovanja (Erceg, 2017).

Primatelji franšiza prihvaćaju stroge ugovore koje im nameću davatelji franšize jer smatraju to standardom. Oni daju udio od svoje bruto prodaje, neovisno o tome kolika im je dobit. Zakonski ih davatelji franšize uglavnom ne štite ili ih zanemarivo malo štite. Primatelji franšize se često znaju naći u nepovoljnom položaju jer smatraju da će ukoliko oni budu prigovarali na stroge uvjete davatelja franšize, franšizu preuzeti netko drugi. Na slici 2. je grafički prikazano kako funkcionira franšiza.

Današnji potrošači su mobilni, ali istovremeno više cijene provjerenu kvalitetu proizvoda i usluga koje im nude franšizne lokacije. Danas, gdje god se ljudi nalaze očekuju i žele jednaku kvalitetu i to je razlog zašto se zaustavljaju na franšiznim lokacijama. Mogućnost lakog prepoznavanja franšizne trgovine, restorana ili hotela garantira potrošaču da neće biti iznenađenja ili razočaranja. Jednostavno rečeno, potrošači znaju što očekuju i to im se sviđa, naročito kada nemaju puno vremena za donošenje odluke o kupovini, što je, u vremenu u kojem živimo, sve češći slučaj (Alpeza, Erceg, 2013).

Slika 2. Način funkcioniranja franšize



Izvor: vlastita izrada autora

3.2. Sudionici i odnosi unutar franšize

Sudionici franšize su primatelj i davatelj franšize, a njihov odnos je uređen franšiznim ugovorom. Davatelj franšize je pravna osoba koja dopušta primatelju franšize pravo poslovanja svojim trgovačkim i uslužnim markama (Erceg, 2017). Zauzvrat primatelj franšize davatelju daje određenu naknadu.

Prema Oberman Peterka i dr. (2016), davatelji franšize mogu biti vlasnici velikih javnih ili privatnih tvrtki, bivši primatelji franšize koji su prerasli svoje davatelje i kupili tvrtke, velike multinacionalne tvrtke, itd. Davatelj franšize bi trebao osigurati rad i rast sustava te prepoznatljivost i kvalitetu brenda. Zahvaljujući zajedničkom brendu, franšizni sustav gradi identitet i reputaciju u očima svojih kupaca.

Na primatelju franšize je da čuva reputaciju, prepoznatljivost, vrijednost brenda. Primatelji franšize su poduzetnici u fazi rasta, poduzetnici početnici, nezaposleni, zaposleni koji žele promijeniti svoj trenutačni posao i dr.

3.3. Vrste i tipovi franšize

Vrste i tipovi franšize mogu se podijeliti prema sektoru u kojem se franšiza nalazi, prema djelatnosti kojom se bavi, načinu poslovanja, odnosima koji vladaju između primatelja i davatelja franšize, veličini, poslovnoj sposobnosti (podjele prilagođene prema Ercegu, 2017).

3.3.1. Franšiza prema sektoru

Franšiza prema sektoru može biti franšiza brze hrane (eng. fast food franchising), a to je najzastupljeniji način franšiznog poslovanja u maloprodaji. Odnosi se na prodaju hrane, standardizirane menije i određene usluge. Najpoznatiji primjeri su McDonald's, Burger King, KFC (Kentucky Fried Chicken), Pizza Hut. U Hrvatskoj su osim McDonald's-a zastupljeni Pek – Snack, Surf 'n' Fries, Surfer. Zatim, franšiza trgovine s prehranom, različitim proizvodima ili uslugama, franšiza u hotelskoj industriji, bankarskoj industriji, obrazovanju, turizmu, a primjeri slijede u nastavku:

- trgovina s prehranom, kao što je Bio – bio (trgovina zdrave hrane),
- trgovina s različitim proizvodima ili uslugama – trgovine s odjećom, Benetton, Sisley, kozmetičke usluge kao što je Chix threading bar,
- franšize u hotelskoj industriji – brojni hotelski lanci (Intercontinental, Hilton),

- bankarska industrija – Unicredit Bank,
- obrazovanje – tvrtke koje pružaju edukacije u području obrazovanja, kao što je Helen Doron Early English, tvrtka koja se bavi podučavanjem djece od najranije dobi engleskom jeziku,
- turizam – iznajmljivanje vozila i ostale opreme, npr. Hertz.

3.3.2. Franšiza prema djelatnosti

Franšiza prema djelatnosti može biti franšiza roba i usluga. Franšiza roba osim prodaje i distribucije obuhvaća i različita druga prava i odgovornosti koje primatelj franšize mora preuzeti. Osim robe, preuzima se i zaštićeno ime, način prodaje. Najčešće se prodaje na ekskluzivnom geografskom području. Franšiza usluga je izrazito čest način poslovanja današnjice. U franšizi usluga se mogu preuzeti uređaji kojima se usluga ispostavlja, ali predmet franšize može biti i samo obavljanje usluge (kao što je škola stranih jezika, čistionica, itd.)

3.3.3. Franšiza prema ugovornom odnosu

Prema Stanworth i Purdy (2002:4) franšizno poslovanje se može podijeliti i prema ugovornom odnosu koji se uspostavlja između davatelja i primatelja franšize:

1. Proizvođač/maloprodaja – proizvođač, davatelj franšize, prodaje svoje proizvode primatelju franšize. Primatelj franšize tad direktno prodaje proizvode krajnjem potrošaču. Primjer takve vrste franšiznog odnosa su benzinske crpke (Crodux, MOL) i automobilske kuće (Renault).
2. Proizvođač/veleprodaja – primatelj franšize je poduzetnik koji ima uhodano poslovanje. On prodaje te katkad i pakira proizvode davatelja franšize. Primjer takvog franšiznog odnosa su punionice bezalkoholnih napitaka (Coca Cola, 7Up).
3. Veleprodaja/maloprodaja – primatelji franšize zajedno pokreću posao koji će u konačnici postati davatelj franšize (NTL trgovine).
4. Poslovni format franšize – primatelj franšize posluje na standardno propisan način pod poznatim trgovačkim imenom; restorani brze hrane, kemijske čistionice, agencije za zapošljavanje, itd. Takva može biti franšiza u kojoj je jedna osoba zaposlena (eng. job franchise), kao što su autoradionice. Drugi primjer je poslovna franšize koja

zahtijeva ulaganje u poslovne prostorije i opremu, zapošljavanje i obuku djelatnika (McDonalds), a treći primjer je investicijska franšiza, odnosno lanac hotela (Westin Zagreb – Intercontinental).

3.3.4. Franšiza prema veličini investicije

Prema skupini autora (Lovrić i dr., 2003) poslovanje putem franšize dijeli se na osam skupina (prilagođeno prema Mahaček i Martinko Lihtar, 2016):

1. Menadžerska franšiza – primatelj franšize upravlja poslovanjem koje se odvija na nekoliko područja ili s nekoliko timova ljudi, a primjeri ove vrste franšize su kurirske službe.

2. Multifranšiza ili master franšiza – primatelj franšize može novačiti druge primatelje franšize (na lokalnom tržištu) za istog davatelja franšize, s ciljem što bržeg širenja na određenom tržištu i podijeljenog rizika ulaska na nepoznato tržište. Uz ovu franšizu se mogu pojaviti i negativnosti, kao što su gubitak kontrole na lokalnom tržištu koja prelazi u korist lokalnih partnera, mogući problemi pri rukovođenju franšizom na stranom tržištu, smanjenje priljeva sredstava od tantijema te da je primatelj franšize neizravno odgovoran za rad primatelja master franšize.

3. Franšizni kutak (franchise corner) – u ovom slučaju, trgovac ima mogućnost, da se u svojoj trgovini, osim redovne djelatnosti, bavi i franšizingom, odnosno da je dio trgovine uredio na način koji je odredio davatelj franšize, tj. da je prepoznatljiv kupcima.

4. Co-branding – je udruživanje više robnih marki kako bi se stvorio jedinstven proizvod ili usluga. Dobar primjer ovoga tipa franšize su benzinske crpke na autocestama u sklopu kojih su i lanci brze prehrane (Croduxov fresh corner). Davatelji franšize moraju biti iznimno pažljivi prije nego li se odluče za ovu vrstu franšiznoga poslovanja. U takvom poslovanju mora postojati zajedništvo zaštitnoga imena i koncepta, da jedna franšiza ne bi oslabila drugu.

5. Izvršna franšiza – poslovanje kod ove franšize vodi jedna osoba uključena u financijske usluge, osobne usluge ili vođenje projekta. Posao se obavlja kod klijenata tako da poslovni prostor nema važnu ulogu. Kao primjer se može navesti isplata šteta od osiguranja te poslovanje s nekretninama.

6. Maloprodajna franšiza – primatelj franšize ulaže znatna sredstva u oglašavanje, opremu, zaposlenike u svrhu pomaganja vođenja poslovnog sustava. Prednost je mogućnost prodaje istoga, ukoliko se primatelj franšize želi povući iz poslovanja. Primjeri ove vrste franšiznog poslovanja mogu se vidjeti u organizaciji sajmova i velikih skupova, trgovinama visoke mode te audio-vizualne opreme.

7. Prodajna/distribucijska franšiza – primatelj franšize, u ovoj vrsti franšiznog poslovanja, je u neprekidnom pokretu jer prodaje i/ili distribuira proizvode na određenom području i po potrebi zapošljava dodatne osobe.

8. Pokretne usluge – primatelj franšize ulaže manja financijska sredstva i dobiva pravo na bavljenje uslugama koje uključuju samo jednoga zaposlenika i prijevozno sredstvo, a pojavljuje se u području održavanja i čišćenja.

3.4. Prednosti i nedostaci franšize

U ovom poglavlju će biti navedene prednosti i nedostaci davatelja i korisnika franšize. Na slici 3 je prikazana analiza franšiznog poslovanja tijekom godina koju je izradila Američka gospodarska komora gdje je prikazana usporedba postotka uspješnosti samostalnih poslovnih subjekata i kupaca franšize.

Slika 3. Usporedba franšiznog poslovanja i samostalnog pokretanja poslovnog pothvata

	Korisnik franšize	Samostalni poslovni subjekt
Nakon 1. godine poslovanja	97%	62%
Nakon 5. godine poslovanja	92%	23%
Nakon 10. godine poslovanja	90%	18%

Izvor: Štimac (2020), Bilješke s predavanja iz kolegija Strategije ulaska na inozemno tržište, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, prema Američka gospodarska komora

Kao što je moguće odmah na prvi pogled zaključiti iz slike, ogromna je uspješnost franšiznog poslovanja u odnosu na samostalne poslovne subjekte. Stopa uspješnosti kod samostalnih korisnika puno brže pada nego što je to slučaj kod korisnika franšize, pa nakon 10 godina korisnik franšize ima stopu uspješnosti od visokih 90% dok je kod samostalnog poslovnog subjekta uspješnost na niskih 18%.

3.4.1. Prednosti za davatelja franšize

Davatelj franšize postiže brži rast uz manje ulaganja i visoke stope rasta. On minimizira poslovne i financijske rizike i tako se promovira. Otvaranje novih poslovnica omogućuju mu rast i razvitak. Otvara mu se mogućnost ulaska na tržišta koja mu možda inače ne bi bila interesantna ili dostupna. Zahvaljujući franšiznim ugovorima oslanja se na primatelja franšize koji poznaje lokalne zakone i načine ulaska na tržište. Tako ne mora koristiti vlastite resurse za istraživanje istog.

Davatelj franšize se može brzo širiti na veći broj tržišta bez velikog ulaganja vlastitih resursa i kapitala dok istovremeno zadržava visok stupanj kontrole. Davatelj franšize se ne mora brinuti oko administracije oko ulaska na inozemno tržište jer svu administraciju obavlja korisnik (Štimac, 2020), što omogućava davatelju franšize olakšanu kontrolu, a uspjeh korisnika ovisiti će o njegovom angažmanu.

Prednosti prema Murray (2003):

- brzo širenje i povećanje tržišnog udjela
- bolje upravljačke sposobnosti
- koristi od lokalnog znanja.

Davatelj franšize povećava svoje poslovanje većim brojem franšizera, kao i njihovim povećanjem prihoda. Trošak širenja pokrivaju primatelji franšize. Promet se povećava i ekonomijom obujma (Erceg, 2017).

3.4.2. Nedostaci za davatelja franšize

Davatelj franšize se može suočiti s eventualnim nedostatkom zainteresiranih korisnika na ciljnom tržištu kao i s nedostatkom kompetentnih korisnika (Štimac, 2020). Veliki problem davatelju franšize može predstavljati i kompliciran raskid ugovora koji ima teške financijske posljedice. Nekompetentni korisnik franšize potencijalno može ugroziti imidž davatelja franšize.

Nedostaci prema Murray (2003):

- primateljevo nepoštovanje procedura poslovanja – može dovesti u opasnost cijeli franšizni sustav i narušiti imidž koji tvrtka ima u javnosti te predstavljati najveći problem za davatelja, pogotovo kad se radi o većem broju primatelja franšize
- manje profitabilno poslovanje – pokretanjem franšiznog poslovnog modela, davatelj se odriče dijela prihoda koje je mogao ostvarivati da se samostalno širi vlastitim resursima
- problemi u odnosima – davatelju je teže upravljati primateljima franšize nego svojim zaposlenicima.

Kao jedan od načina kako riješiti nedostatke predlaže se imenovati predstavnika i/ili osnovati podružnicu u svakoj zemlji ili regiji na koje se poduzetnik širi. Ta podružnica opet može biti u potpunom vlasništvu prodavatelja franšize ili pak zajedničko ulaganje s nekim stranim poduzetnikom. Zadatak predstavnika ili podružnice je kontrola i selektivno prodavanje franšize zainteresiranim poduzetnicima u tim zemljama (Kolaković, 2018).

3.4.3. Prednosti za primatelja franšize

Korisniku franšize je franšizom omogućeno osvajanje tržišta proizvodom koji je već provjeren na tržištu kao i provjerenom formulom poslovanja. Korisnik dobiva stručnu pomoć prilikom poslovanja, a pri čemu zadržava svoju samostalnost. Bez franšiznog poslovanja, davatelj najčešće ne bi pokrenuo vlastiti posao jer mu nešto za pokretanje takvog posla nedostaje. Najčešće je to ili znanje i stručnost ili kapital.

Najznačajnije prednosti su (Spasić, 1996:28):

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

Davatelj franšize je dužan svom primatelju osigurati obuku. Na kraju krajeva i njemu je u interesu da franšizni primatelj posluje po njegovim principima, a to bez obuke nije izvedivo. Primatelj franšize ima poznato poslovno ime i reputaciju koja stoji iza njega. Nije potrebno dokazivanje na tržištu jer se zna što stoji iza brenda. Davatelj franšize unatoč franšiznim ugovorima nije primatelju franšize poslodavac, u tom smislu kao poslodavac primatelj franšize može postavljati svoja pravila kao neovisan poslovni čovjek.

3.4.4. Nedostaci za primatelja franšize

Najveći nedostatak za korisnika franšize je ograničena samostalnost, a najveća prepreka poslovanju su početni troškovi pokretanja franšiznog posla. Uz određenu samostalnost, na bitne stavke poslovanja primatelja franšize ima pravo utjecaja davatelj franšize.

Davatelj franšize je pomno razrađenim ugovorima osigurao svoje udjele, a na primatelju je da uredno isplaćuje udio od prodaje. Nedostatak može biti i stalno usklađivanje s franšizerom na globalnoj razini kao i standardima koje propisuje davatelj franšize (Erceg, 2017). S obzirom da je franšizni ugovor ugovor, uvijek postoji mogućnost da se raskine ili više ne produži. U takvom ugovornom odnosu, slabija strana ima manju mogućnost za pregovore i potencijalne izmjene određenih stavki ugovora i odnosa (Erceg, 2017). Tako je primatelj franšize često izložen situacijama na koje ne može utjecati.

3.5. Franšiza kao izbor ulaska na inozemno tržište

Franšiza kao izbor ulaska na inozemno tržište je optimalna opcija za poslovne subjekte koji imaju dugo stabilno, profitabilno poslovanje, za subjekte kojima su aktivnosti utemeljene na unikatnom ili neobičnom konceptu. Poželjno je za poslovne aktivnosti koje mogu biti

privlačne na različitim tržištima ili su relativno jednostavne i jeftine za provođenje poslovne aktivnosti, kao i za one koje se lako "kopiraju" (Štimac, 2020).

Franšize su sveprisutne u tolikoj mjeri da u Hrvatskoj dnevno imamo kontakta s minimalno tri franšize. U razvijenim zemljama Europe i Amerike taj broj je oko devet (benzinske crpke, restorani, škole stranih jezika, dućani, hoteli, itd). Franšizni način poslovanja rapidno se širi i kreira nova radna mjesta i ekonomski rast (Erceg, 2017).

3.6. Franšize u svijetu

Trenutno posluje više od 28 000 franšiznih brendova i sustava (Alpeza, Erceg, 2013). Prema Štimac (2020) franšizni sustavi čine 3.2% ukupnih poslovnih aktivnosti, a čine i preko 35% maloprodajnih prihoda u gospodarstvu.

U EU se u budućnosti očekuje pozitivan rast franšiznog poslovanja, jer je riječ o 27 zemalja koje čine jedinstveno tržište sa više od 450 milijuna potrošača. U EU je prisutno oko 11.000 franšiznih sustava, od čega su 80% „domaćih". „European franchise federation" (EFF), koja ima 20 članica, procjenjuje da u EU postoji oko 8.500 domaćih franšiza, naprama 2.500 američkih franšiza. Među 500 top europskih franšiza nalazi se svega dva franšizna sustava iz srednjoistočne Europe – Fornetti iz Mađarske, sadašnji Pek-Snack sa 6.464 i Bata iz Češke s 5.000 franšiznih lokacija u svijetu (Portal za trgovinu, 2020).

Po ukupnom broju franšiza na prvom mjestu je Turska, zatim slijede Francuska i Njemačka, dok je najmanji broj franšiza prisutan u Sloveniji, Češkoj te Hrvatskoj. S brojem zaposlenih u franšiznom sustavu je nešto drugačija situacija, najviše zaposlenih je u Francuskoj, Engleskoj i Njemačkoj, a najmanje u Sloveniji, Danskoj i Hrvatskoj (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013).

Na slici 4 se nalazi tablica s popisom top 10 franšiza za 2020 godinu u svijetu. McDonald's je očekivano na prvom mjestu. Čak je 9 od 10 franšiza iz Sjedinjenih Američkih Država i većina njih se bavi hranom i to uglavnom brzom hranom. Na drugom mjestu je KFC, na petom mjestu Burger King. Obje franšize postoje u Hrvatskoj već dugi niz godina.

Nedavno se u Zagrebu otvorio prvi Domino's. Već dugi niz godina Intercontinentalov hotel Westin je jedan od najpoznatijih hotela u Zagrebu. Od ukupno deset (TOP) franšiza, pet od njih su prisutne i na hrvatskom tržištu.

Slika 4. Top 10 franšiza za 2020 godinu

RANK	NAME	COUNTRY	INDUSTRY
1	**McDonald's**	United States of America	Fast Food Franchises
2	**KFC**	United States of America	Chicken Franchises
3	**Marriott International**	United States of America	Hotel Franchises
4	**Pizza Hut**	United States of America	Pizza Franchises
5	**Burger King**	United States of America	Fast Food Franchises
6	**Domino's**	United States of America	Pizza Franchises
7	**Dunkin'**	United States of America	Bakery & Donut Franchises
8	**SUBWAY**	United States of America	Sandwich & Bagel Franchises
9	**Circle K**	United States of America	Convenience Store Franchises
10	**InterContinental Hotels and Resorts**	UK - England	Hotel Franchises

Izvor: Franchisedirect.com (2021), Top 10 svjetskih franšiza, dostupno na *https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings*, *preuzeto: 18.09.2020.*

Prema Ercegu (2017) franšizni sektor generira više od 50% maloprodaje u svijetu i daje ogroman doprinos zapošljavanju. McDonalds je primjerice 2015. godine zapošljavao 450 000 ljudi. U broju franšiznih brendova prednjači Kina (4000), zatim Južna Koreja (2500), te SAD (2200).

Što se tiče veličine investicije koja je potrebna za pokretanje franšize, ona ovisi o djelatnosti i vrsti poslovanja. Ukupni inicijalni troškovi se kreću od manje od 10.000 EUR pa do više od 1.000.000 EUR, ovisno o izabranoj franšizi te o tome da li je potrebno posjedovati nekretninu za pokretanje poslovanja ili ju je moguće i iznajmiti (Alpeza, Erceg, 2013).

3.7. Franšize u Hrvatskoj

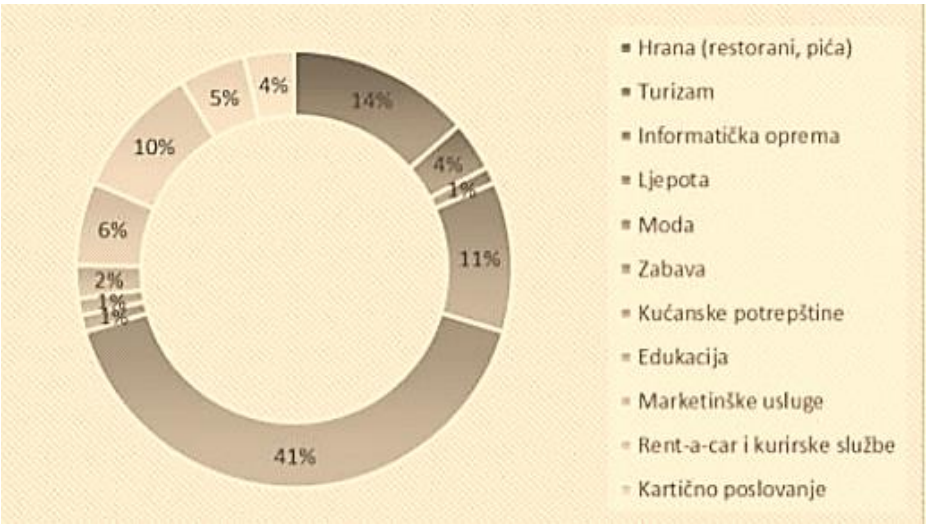
Franšiza u Hrvatskoj postoji već pedeset godina, ali i dalje nije dovoljno priznata u odnosu na ostale modele poslovanja. U Hrvatskoj je mali broj zastupljenih franšiza, u usporedbi s ostalim zemljama u Europi i svijetu. Neke od franšiza u Hrvatskoj su franšize modnih marki, kurirskih službi, hrane.

Prema Erceg (2020), početak franšiziranja u Hrvatskoj je krenuo s Dinersom 1969. godine. U sljedećim godinama su Diners slijedili Coca Cola, Intercontinental (Hotel Westin). Osamdesetih godina je Varteks započeo franšizno poslovanje s Levi'som. Godine 1996. se otvorio prvi McDonald's restoran, a konačno 2016. je od 180 franšiznih sustava njih 25 bilo

hrvatskog porijekla. Na slici 5. su prikazani udjeli prema sektorima u Hrvatskoj i vidljivo je da je najviše franšiza u sektoru hrane, potom turizma, itd.

Najpoznatije hrvatske franšize (Erceg, 2020) su Sur'n'Fries (56 lokacija), Aquamaritime (55 lokacija), Centar energije (15 lokacija), BioBio (5 lokacija), Chill Frozen Yoghurt (5 lokacija), Body Creator (4 lokacije), San Francisco Coffee House (2 lokacije), Taxi Cammeo (50-ak taksi franšiza), Galeb (10- ak lokacija), Mlinar (10-ak lokacija).

Slika 5. Udjeli prema sektorima u Hrvatskoj



Izvor: Erceg (2020), dostupno na http://www.efos.unios.hr/fransiza/wp-content/uploads/sites/147/2017/09/Predavanje-7.pdf, preuzeto: 12.09.2020.

"U Hrvatskoj se o franšiznom poslovanju inenzivnije počelo govoriti 2003. godine kada je održan prvi franšizni sajam u organizaciji Hrvatske franšizne udruge. Paralelno, svoje djelovanje započinje i Centar za franšizu u sklopu Centra za poduzetništvo Osijek." Prepreke razvoju franšiznog poslovanja u Hrvatskoj su nepostojanje zakonske regulative, nepostojeće statističko praćenje utjecaja franšize, nedovoljna potpora države, slab razvoj informatičke infrastrukture (Alpeza, 2017).

Hrvatski poduzetnici nisu u dovoljnoj mjeri prigrlili franšizni način poslovanja, najviše zbog nedovoljne potpore institucija, zatvorenosti, manjka stručnjaka i literature koja bi podržala takav način poslovanja. Franšizni potencijal u Hrvatskoj je nedovoljno iskorišten zbog premalog broja informacija, nedovoljnog poznavanja franšiza, nedostatnih izvora financiranja,

ne postoji odgovarajući oblik kreditiranja franšiznog poslovanja, izostanka podrške banaka, financijskih institucija, razvojnih agencija.

4. Franšizno poslovanje na primjeru McDonald's-a

McDonald's-ova priča potječe iz tridesetih godina dvadesetog stoljeća. U to vrijeme su se pojavili prvi lanci brze hrane u Americi. Braća MacDonald, Richard i Maurice (skraćeno Dick i Mac) su se zainteresirala za ideju restorana brze hrane. Braća potječu iz grada Saint Bernardino u Sjedinjenim Američkim Državama. Prvi restoran je bio namijenjen za vozače. Bio je smješten na raskrižju dviju ulica Hollywooda i zvao se "Porosyachka parking" (Binaroption.com, 2019). U jelovniku su bili ponuđeni samo sendviči, ali ogromna je prednost bila to što su gosti imali mogućnost da naruče i preuzmu hranu bez napuštanja automobila. To je poznato kao današnji "drive-in". Smatra se da je McDonald's osnovan 15. svibnja 1940. godine.

Kako bi optimizirali poslovanje restorana, ponudu su sveli na minimum. Od ukupno dvadeset pet proizvoda koje su nudili u početku poslovanja, nakon analize su shvatili da je devet onih koji se najviše prodaju. I tako su zadržali samo tih devet: hamburgere, cheeseburgere, pommes frites, Coca-colu, hrskave kolače, pite, kavu, milkshake, krumpiriće. Pizzu, riblja jela i rebarca su nemilosrdno uklonili iz menija. Smanjena ponuda je dovela do potrebe za manjim brojem restoranskog osoblja. Metalne tanjure su zamijenili papirom. Nedugo nakon toga su uveli samoposlugu, gdje je nestala potreba za konobarima. Nema potrebe ni za pranjem suđa, jer se sve baca (odnosno reciklira). Svaki zaposlenik je radio jedan jednostavan dio procesa i specijalizirao se samo za njega (kao radnici na proizvodnoj traci). Na taj način se hrana pripremala i posluživala na najbrži mogući način. Tako se sredinom stoljeća stvorila ideja o franšiznom poslovanju. Braća McDonald's su osmislila zlatni luk koji je i danas sinonim za McDonald's. Braća su definirala i arhitekturu franšiznih restorana. Ali nije baš sve išlo kako su braća zamislila. Primatelji franšiza nisu bili perfekcionisti kao oni pa su promijenili jelovnik i prilagodili ga sebi, nisu poštovali pravila tehnološkog procesa, ali ni održavali čistoću u kuhinji i izvan restorana. Naravno, takvo stanje nije odgovaralo perfekcionistima Dicku i Macu (prilagođeno prema Binaroption.com, 2019a). Na slici 6. je prikazano kako je izgledao originalni restoran McDonald's-a sa svojim poznatim lukovima i oglasom o burgerima za 15 centi.

Slika 6. Originalan restoran McDonald's

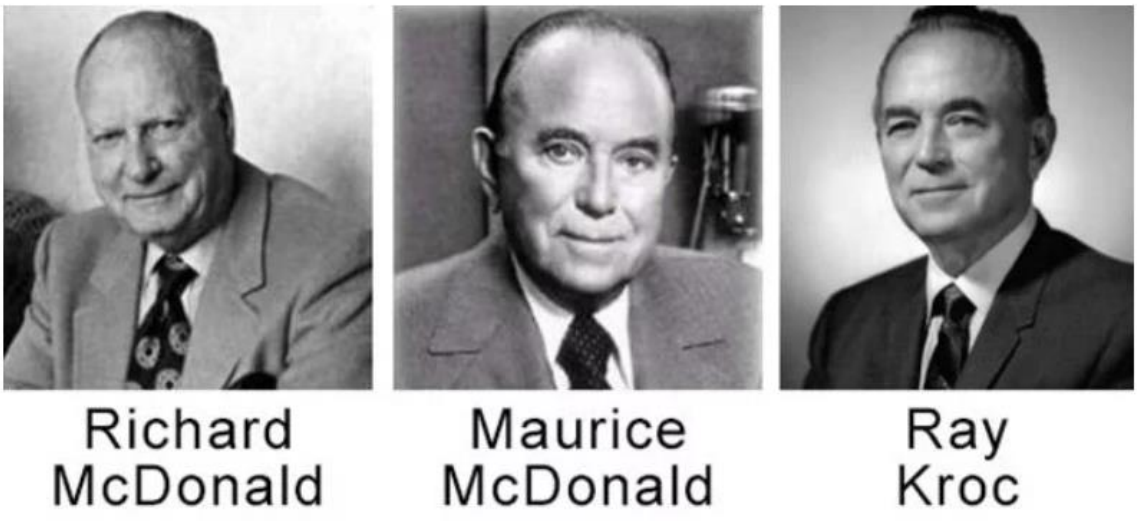


Izvor: Pinterest (2020), Originalan restoran McDonald's-a, dostupno na *https://hu.pinterest.com/pin/366058275934897333/, preuzeto: 22.10.2020.*

1954. godine se pojavio Ray Kroc. Ray Kroc je bio trgovački putnik koji je došao jesti u McDonald's restoran i oduševio se konceptom, ali i znatno nižim cijenama od cijena konkurencije. Odlučio je porazgovarati s braćom i od njih dobiti pravo na prodaju franšiza. Novi vlasnici restorana morali su platiti 950$ za licencu, kao i 1,9% prometa od svake lokacije. Od tih sredstava, MacDonaldi su dobili samo 0,5%. Preostalih 1,5% Ray Kroc je uzeo sebi. Ti uvjeti djeluju skromno, ali Ray Kroc je bio uvjeren u uspjeh. Tako je službeno započela McDonald's – ova priča 1955. godine kad je Ray Kroc registrirao firmu McDonald`s System Inc, a pet godina nakon je preimenovana u McDonald's Corporation. Do 1960. godine franšiza je već obuhvaćala više od 200 restorana. Do preokreta je došlo 1961. kad je Kroc odlučio otkupiti prava vlasništva od braće McDonald i postati jedinim vlasnikom. Sklopili su ugovor u vrijednosti od 2,7 milijuna dolara i 1% od dobiti. Ray Croc se okružio dobrim odvjetničkim društvima, tako da ovaj 1% nikada nije nastavio isplaćivati braći MacDonald. Njima je ostala samo njihova prva lokacija u Saint Bernardinu, ali nisu se više smjeli koristiti

imenom McDonald's (prilagođeno prema Binaroption.com, 2019a). Na slici 7. su prikazane fotografije prvih vlasnika McDonald's-a i njihovog nasljednika Ray Kroca.

Slika 7. Osnivači McDonald's-a i kreator ideje o franšizi, Ray Kroc



Izvor: Binaroption.com (2019a), Povijest McDonald's-a, dostupno na *https://hr.binaroption.com/stati/645-istoriya-mcdonald-s , preuzeto 22.10.2020.*

1967. godine McDonald's je prerastao granice Amerike i počeo osvajati strana tržišta. Prvo s Portorikom i Kanadom, a zatim je došao i u Europu. Kroc je umro 1984. godine, a njegova vrijednost je procijenjena na 500 milijuna dolara. Za vrijeme njegovog vladanja kompanijom, kompanija je poslovala u 36 država svijeta s više od 8000 restorana koje je redovito obilazio kako bi se uvjerio da se svi pridržavaju njegovih strogih pravila. Naslijedio ga je Fred Turner koji je postavio standarde kao što su debljina pommesa, morala je biti točno 7,1 mm, nije se smjelo na roštilju istovremeno peći više od 24 kotleta, a za izradu 10 kotleta bilo je potrebno izdvojiti točno kilogram govedine. Fred Turner je modernizirao restorane, ukinuo zlatne lukove, modernizirao drive-in uvođenjem posebnog prozora za naručivanje, posebnog prozora za plaćanje i trećeg prozora za preuzimanje narudžbe. Tako je značajno ubrzao proces od narudžbe do dostave. Turner je imao veliki osjećaj što je potrebno kupcima, pa je tako uveo riblji sendvič. Raspitujući se s vlasnicima lokalnih restorana, zaključio je da petkom imaju pad prometa jer se u četvrti gdje je živio većina stanovnika izjašnjavala kao katolici. Tako je došao na ideju o uvođenju ribljeg menija. Tijekom sedamdesetih godina je jednom od

franšizera u Pennysilvaniji sinula ideja o Big Macu. Već 1968. godine najpopularniji sendvič se našao na meniju svih restorana i podigao dobit za 12%. Popularnost Big Mac-a je dovela do toga da postane način procjene ekonomske situacije u zemlji, odnosno BMI (Big Mac Indeks) prema časopisu The Economist. Sjedište kompanije nalazi se u Chicagu (prilagođeno prema Binaroption.com, 2019a).

Proizvodi koje prodaje McDonald's su prehrambeni proizvodi u domeni hrane i pića. Sadržava vegeterijanske i ne-vegeterijanske proizvode. Omogućava korisnicima da sami slažu različite kombinacije, a nudi i već složene kombinacije obroka (menije). McDonald's posebno pazi na razdvajanje hrane tijekom kuhanja (vegeterijanska i ne vegeterijanska jela, alergijske kombinacije). Posebna pažnja se pridaje religijskom i kulturnom značaju za svaku pojedinu regiju/zemlju.

4.1. Big Mac Indeks

Big Mac je sendvič koji se na jednak način proizvodi u cijelom svijetu. U Hrvatskoj (Jutarnji list, 2019) košta 21kn ili 3,24$, a u SAD-u 5,58$, što implicira podcijenjenost kune u odnosu na dolar u iznosu od 41%.

Prema Binaroption.com (2019b), Big Mac indeks (BMI) poseban je parametar koji se koristi za određivanje PPP-a (paritet kupovne moći) u The Economist časopisu. BMI se temelji na teoriji da se cijene košarice slične robe dviju zemalja uspoređuju kako bi se izračunao stvarni tečaj. Primjerice, u ruskom supermarketu potrebno je 500 rubalja za kupnju kruha, mlijeka i mesa. Za kupnju identičnih proizvoda (u istoj količini) u američkom supermarketu potrebno je 25$. Pravedni tečaj za dolar i rusku rublju jednak je količniku dijeljenja iznosa potrošenog u Rusiji s iznosom potrošenim u Sjedinjenim Američkim Državama. Odnosno, željena vrijednost: 500/25 = 20 rubalja (Binaroption.com, 2019b).

BMI = Plc / Pusd

Gdje je plc - trošak jednog Big Maca u lokalnoj valuti (lc - lokalna valuta), Pusd - trošak Big Maca u SAD-u.

Big Mac je odabran zato što se može kupiti u svim zemljama svijeta. Također sadrži takve sastojke: meso, kruh, sir, povrće koji su dovoljni da se utvrdi nesklad između vrijednosti

valuta zemalja sa sličnim pokazateljima dohotka (posebno tijekom kriznih vremena). To jasno pokazuje koliko je valuta skupa za ekonomiju zemlje.

Kada se govori o cijenama burgera u zemljama koje se mogu uspoređivati s Hrvatskom prema kupovnoj moći, Big Mac je skuplji u Češkoj, a jeftiniji u Mađarskoj i Poljskoj. U odnosu na dolar češka kruna je podcijenjena 31%, mađarska forinta 45%, a poljski zlot 49%. U Rusiji Big Mac košta 110 rubalja ili 1,65 dolara, što sugerira da je ruska valuta podcijenjena za čak 70%. U Švicarskoj je pak cijena Big Maca 6,62 dolara, što znači da je valuta precijenjena za 18% i među rijetkim je koje su nadmašile dolar (Jutarnji list, 2019).

4.2. McDonald's u Hrvatskoj

U Hrvatskoj je prvi McDonald's otvoren 1996. godine u Jurišićevoj ulici u Zagrebu. Drugi restoran je 1997. godine otvoren u Rijeci. Sljedeće godine otvara svoja vrata u Splitu, Osijeku, Karlovcu, Velikoj Gorici. A godine 2000. McDonald's je obogatio svoju ponudu hamburgera, cheeseburgera i pommesa te uveo salatu i poznati sladoled McFlurry (McDonalds.hr, 2020). Od 2010. godine vlasnik McDonald's franšize u Hrvatskoj je Globalna hrana. Prema podacima dostupnima na službenoj McDonald's stranici Hrvatska (2020), McDonald's od 2013. godine od svakog kupljenog McMenija donira jednu kunu Klinici za dječje bolesti Zagreb u Klaićevoj: „U suradnji s hrvatskim olimpijcima priključili smo se globalnoj inicijativi McHappy Day kao dio dugogodišnje suradnje s Klinikom za dječje bolesti Zagreb u Klaićevoj ulici. Uz pomoć McDonald'sa kupljeni su novi uređaji, obnovljen drugi kat pedijatrije, uređene sobe na odjelu neurokirurgije, a tijekom godina uključili smo se i u brojne druge humanitarne akcije.“ McDonald's surađuje s hrvatskim tvrtkama kao što je Kraš. 2014. godine uveo je suradnju s Krašem i ponudu obogatio McFlurryjem s kraš napolitankama. Na slici 8. je prikazan izgled jednog od restorana u Zagrebu.

Slika 8. McDonald's u kvartu Špansko u Zagrebu



Izvor: Zagreb.info (2020). McDonalds u kvartu Špansko u Zagrebu, dostupno na *https://www.zagreb.info/aktualno/zg/stozer-uputio-novu-obavijest-mcdonaldsu-ipak-nista-od-mcdrivea-iza-ponoci/292640/*, *preuzeto: 23.10.2020.*

Od 2017. godine McDonald's u Hrvatskoj je uveo aplikaciju za mobilne uređaje. 2018. godina je 50 – a godina od pojave BigMac burgera. Tom prigodom je McDonald's Hrvatska uveo samoposlužne kioske za naručivanje, kao i posluživanje za stolom te tako ubrzao i pojednostavio narudžbe svojim korisnicima. Prateći trendove, McDonalds's Hrvatska je 2019. godine uveo dostavu na području Zagreba, Osijeka, Splita i Rijeke putem Glovo i Pauza.hr. Trenutačno McDonald's Hrvatska posluje u četrnaest gradova u Hrvatskoj u ukupno 36 restorana, a zapošljava 2000 djelatnika (McDonald's.hr, 2020). Na slici 9. se nalazi Ronald McDonald, klaun iz McDonald's-a, jedna od stvari koja je uvedena kako bi boravak u restoranima bio zanimljiviji najmlađim posjetiteljima.

Slika 9. Ronald McDonald



Izvor: Agrobiz.hr (2018). Ronald McDonald, dostupno na *https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/mcdonald-s-smanjuje-upotrebu-antibiotika-u-govedini-kojom-se-opskrbljuje-11619, preuzeto: 21.11.2020.*

U intervjuu koji je Pavel Pavliček, aktualni direktor McDonald's-a Hrvatska dao za Poslovni.hr (2018) navodi za prethodnu, odnosno 2017. godinu: „Prihodi su nam bili 417 milijuna kuna, i to zahvaljujući broju od 19,8 milijuna gostiju koji su boravili u našim restoranima konzumirajući naše usluge. I to je povećanje u odnosu na 2016. kad smo imali 367 milijuna kuna. Siguran sam da ćemo ove godine premašiti magičnu brojku od 20 milijuna gostiju i kako sad stvari stoje na dobrom smo putu.“ U istom intervjuu također navodi da najbolje posluju u McDonald's Vrbani u Zagrebu gdje je i sjedište tvrtke.

4.3. Specifičnosti McDonald’s-a kao franšize

McDonald's koristi i diferencirane i standardizirane strategije kod ulaska na inozemno tržište. Određene segmente poslovanja implementira na sva tržišta na kojima posluje, dok se lokalno prilagođava prema potrebi. Primjerice, većina stanovništva u Indiji su vegetarijanci. Prema tome, u Indiji postoje McDonald's restorani koji su u potpunosti vegetarijanski (BBC, 2012).

McDonald’s je u franšiznom poslovanju od 1955, odnosno već 66 godina. Prema Entrepreuner.com (2020) da bi se pokrenula McDonald’s franšiza (Tablica 1) potrebno je uplatiti početnu pristojbu od oko 45000$, uložiti od $1,314,500 do $2,306,500, plaćati naknadu u iznosu od 4% zarade i 4% za oglašavanje i marketing. Potrebno je imati likvidna sredstva u iznosu od $500 000 (gotovina, dionice, nekretnine). Ugovori se sklapaju na 20 godina. Obavezno je potrebno proći trening.

Tablica 1. Naknade za pokretanje McDonald's franšize

Početna naknada koja se plaća McDonald’s-u za početak poslovanja	$45,000
Početno ulaganje	$1,314,500 - $2,306,500
Minimalna likvidna franšizna sredstva da bi dobio franšizu McDonalds	$500,000
Stalna naknada koja se mjesečno plaća davatelju franšize od prodaje	4%
Dodaci naknadi za marketing i oglašavanje	4% i dodaci
Vrijeme trajanja ugovora	20 godina

Izvor: vlastita izrada autora (prema podacima s Entrepreuner.com, 2020)

McDonald’s-u je franšizno poslovanje izrazito važno jer se na njemu temelji njegovo poslovanje. Više od 93% poslovnica su franšizne (Entrepreuner, 2020). McDonald’s-u je cilj da broj franšiza bude 95%, ali ne i 100% kako bi mogli nastaviti ići u korak s trendom i na svom primjeru kontrolirati poslovanje, ali i imati obučene djelatnike.

- Vrste McDonald’s franšiza

McDonald’s nudi dvije vrste franšiza (Marketrealist.com, 2019).

1. Konvencionalna (uobičajena franšiza): prema ovoj vrsti franšize zemlja na kojoj se posluje je u McDonald's-ovom vlasništvu ili se iznajmljuje. Prema ovakvom ugovoru, primatelj franšize plaća ostale stavke poput namještaja (stolova i stolica), opreme i dekoracije.
2. Licenca za razvoj ili podružnica: prema ovoj vrsti franšize primatelj osigurava kapital potreban i za nekretnine. McDonald's ne ulaže kapital i zarađuje tantijeme (eng. royalty) i početnu naknadu.

- Drugi zahtjevi koje je potrebno zadovoljiti da bi postao franšizer McDonald's-a (thebalancesmb.com, 2021):
    1. Značajno iskustvo u poslovanju – individualci koji imaju iza sebe iskustva u menadžmentu uspješnih firmi ili vlastito uspješno poduzeće.
    2. Rapidan rast – pojedinci koji će uz McDonald's postići rapidan rast poslovanja.
    3. Poslovni plan – sposobnost izrade i izvršavanja poslovnog plana.
    4. Dobro upravljanje financijama – temeljito razumijevanje financijskih izvještaja.
    5. Dobre upravljačke vještine – predanost osobnom upravljanju svakodnevnim poslovanjem u restoranu.
    6. Obuka – spremnost na obavljanje složene, opsežne i sveobuhvatne obuke svjetske klase na Sveučilištu Hamburger i za provođenje 9 – 18 mjeseci radeći u restoranu u blizini vašeg doma kako bi postali stručni u svim aspektima poslovanja restorana McDonald's.
    7. Dobro korisničko iskustvo – sposobnost upravljanja organizacijom koja zapošljava, trenira i motivira zaposlenike u restoranima koji pružaju iznimno korisničko iskustvo
    8. Dobra kreditna prošlost – kreditna prošlost mora biti prihvatljiva.

U tablici 2. su dani dodatni troškovi koje zahtijeva pokretanje franšiznog poslovanja s McDonald's-om. Vidljivo je da su troškovi znakova, stolica, stolova, opreme i dekoracije od $325 000 dolara do više od milijun i pol dolara. Tako troškovi početnog ulaganja mogu biti od pola milijuna dolara do više od dva milijuna dolara.

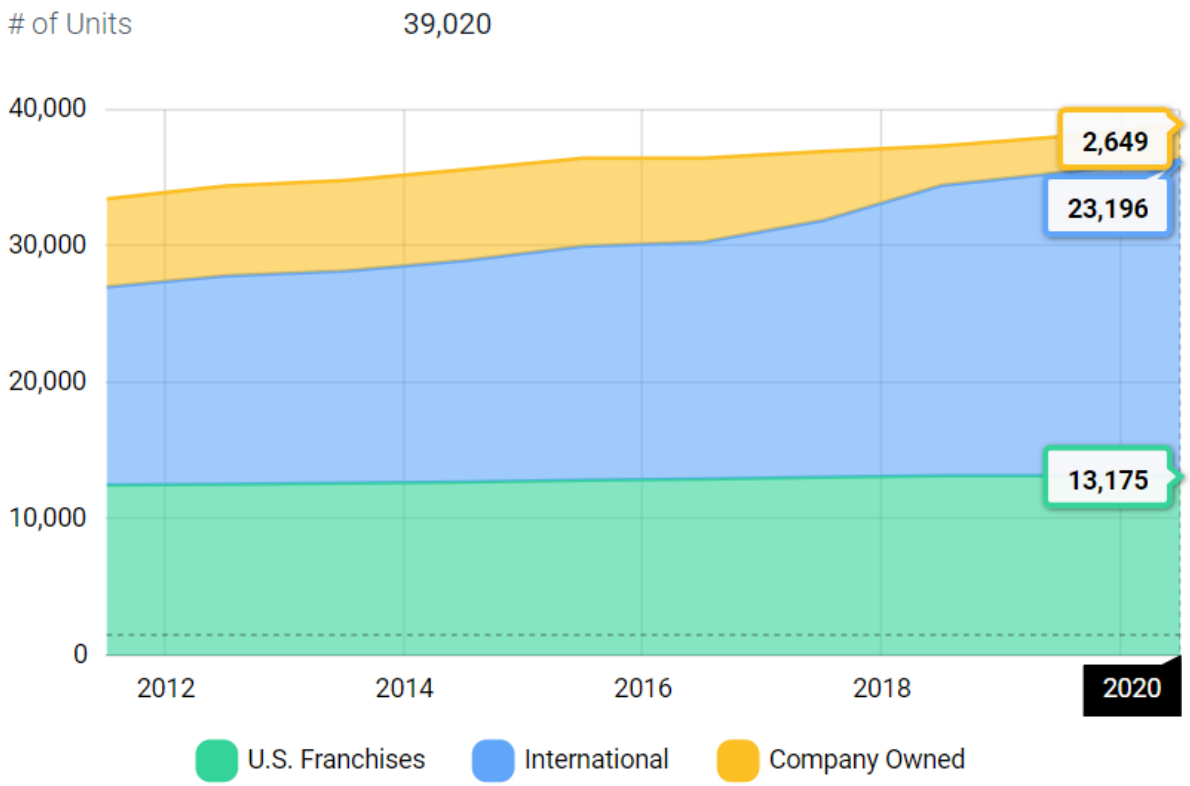
Tablica 2. Dodatni troškovi potrebni za početak poslovanja

NAME OF FEE	**LOW**	**HIGH**
Initial Franchise Fee	$0	$45 000
Real Estate and Building – 3 month's rent	Base Rent: $0 Percentage Rent: $0	Base Rent: $229 000 Percentage Rent: 28%
Signs, seating, equipment and decor	$325 000	$1 550 000
Opening inventory	$10 000	$35 000
Miscellaneous Opening Expenses	$46 500	$56 500
Travel and living expenses while Training	$3000	$36 000
Additional funds – 3 months	$80 000	$355 000
ESTIMATED TOTAL	**$464 500**	**$2 306 500**

Izvor: Franchisedirect.com (2021), Top 10 svjetskih franšiza, dostupno na *https://www.franchisedirect.com/foodfranchises/mcdonalds-franchise-07030/ufoc/, preuzeto 18.01.2021.*

Na slici 10. je prikazano franšizno poslovanje u brojevima. Vidljivo je da je najmanje franšiza u vlasništvu kompanije McDonald's. Najveći broj franšiza su međunarodne, u 2020. godini je 13175 franšiznih lokacija u Americi, samo 2649 franšiznih lokacija u vlasništvu McDonald's, a sve ostalo, odnosno 23196 franšiznih lokacija je u međunarodnom vlasništvu.

Slika 10. Franšizno poslovanje u brojevima



Izvor: Entrepreuner.com (2020). Statistički podaci o McDonald's franšizi, dostupno na *https://www.entrepreneur.com/franchises/mcdonalds/282570, preuzeto 18.01.2020.*

4.3.1. Misija i vizija

Ako je vizija mjesto na koje želimo stići, tada je misija sredstvo putovanja. McDonald's – ova vizija je biti najbolji lanac brze hrane na svijetu, a da bi bio najbolji mora održavati visoku razinu kvalitete, čistoće, kulture, prihvatljive cijene, brzu uslugu, zadovoljavati potrebe kupaca na način da svoje kupce uvijek stavi na prvo mjesto.

To čini zadovoljavanjem strategija (koje su jednake za cijeli svijet):

- najboljeg poslodavca (svugdje u svijetu)
- visokom razinom usluga (zadovoljavanjem potreba kupaca)
- postizanjem visokog profita (ulaganjem u razvoj i tehnologiju).

4.3.2. Lokacija i distribucija

Najveći broj McDonald's-ovih potrošača živi unutar 5 kilometara od najbližeg restorana. Zbog svog velikog broja restorana (velike rasprostranjenosti) uvijek su blizu svojim potrošačima i „na dohvat ruke“. Restorani se nalaze u zračnim lukama, na autocestama, u shopping centrima, centrima gradova, turističkim lokacijama, tematskim parkovima, itd.

Hranu je u McDonald’s-u moguće od njihovog prvog restorana (1940. godine) pokupiti u McDrive-u, koji ne zahtijeva izlazak iz automobila. Dovoljno je doći ispred prozora u svom automobilu i naručiti, potom na sljedećem prozoru platiti i na trećem preuzeti. Vrijeme čekanja nije dugo, upravo zbog toga što se ne koristi samo jedan red za sve aktivnosti od naručivanja do preuzimanja.

Ostatak narudžbi se odvija na fizičkoj lokaciji restorana uobičajenim putem. Osim klasičnog naručivanja na blagajni, narudžbu je moguće obaviti i na elektronskim kioscima kojima se upravlja pomoću klika (touchscreen). Ondje je moguće obaviti narudžbu, a zatim ju i platiti karticom i sve što preostaje je čekati da narudžba bude gotova, a potom ju pokupiti na za to predviđenom mjestu. Moguće je narudžbu provesti i putem mobilne aplikacije, a zatim uzeti lokator i sjesti i pričekati da ju netko od djelatnika donese za stol. Lokacije restorana su na svim važnijim mjestima po gradovima. Restorani McDonald’s-a se nalaze u gotovo svim većim gradovima. Tehnološki proces nastanka burgera u McDonald’s-u je javan i transparentan i također se velika sredstva ulažu u najmoderniju opremu za pripremu jela. Stalno se uvode inovacije kako bi se zadovoljavali standardi pakiranja i distribucije.

4.3.3. Ekonomija razmjera

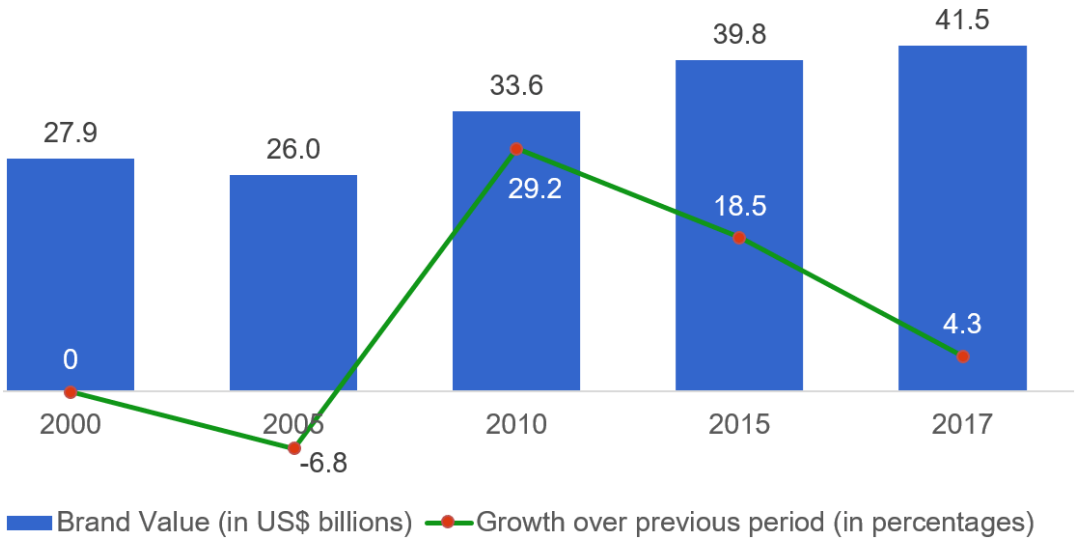
Prema broju restorana lanaca brze prehrane, McDonald's se nalazi na drugom mjestu (iza Subwaya). Prema podacima iz 2018 (strategicmanagementinsight.com, 2013), ukupno je 37 241 restoran u 120 država.

Kompanija može podijeliti svoje fiksne troškove na velik broj lokacija restorana, što McDonald's čini jednim od najjeftinijih mjesta za jelo. Zahvaljujući svojoj veličini McDonald's može ostvariti niže cijene jer ostvaruje tržišnu moć nad dobavljačima. Najbolji primjer za to su ugovori s Coca Colom. Nijedna tvrtka ne može jeftinije od McDonald's-a prodavati Coca-Coline napitke.

4.3.4. Vrijednost brenda i vrijednost za novac

McDonald's je jedan od najvrjednijih brendova na svijetu. Vrijednost mu se procjenjuje na više od 40 milijardi dolara. Vrijednost se povezuje s prepoznatljivošću i reputacijom. Što je veća prepoznatljivost, veća je i vrijednost brenda. S obzirom da posluje u tolikom broju država (120), ogromna je njegova globalna prepoznatljivost. KFC je jedini restoran koji posluje u većem broju država (131) i s njim se može uspoređivati u smislu prepoznatljivosti. Prepoznatljivost kompaniji pomaže da manje ulaže u promotivne aktivnosti i da lakše prodaje svoje proizvode ili uvodi nove. Unatoč tome što je reputacija McDonald's-a doživljavala uspone i padove (nezdrava hrana, piletina s antibioticima), brend je prepoznat kao inovativan koji djeluje u skladu s trendovima i konstantno uvodi poboljšanja. McDonald's je prvi restoran na svijetu koji je uveo nutritivne vrijednosti na svaki svoj prehrambeni artikl. Nakon što su postavljeni na svaki artikl, ti podaci su dostupni i online. U ponudi sadrži salate, voće, vodu i ostale nisko kalorijske proizvode. McDonald's je 2008. godine proglašen najomiljenijim restoranom od strane Fortune magazina. U bolničkom dječjem centru Packard Children's Hospital djeci u dobi od tri do pet godina su služeni burgeri iz McDonald's-a u originalnoj McDonald's ambalaži, nakon toga im je dana ista hrana bez originalne ambalaže. Apsolutno svaki put su preferirali hranu iz originalne ambalaže. To je još jedan od primjera prepoznatljivosti brenda i kod najmlađih (prilagođeno prema strategicmanagementinsight, 2013). Na slici 11. je prikazan graf vrijednosti McDonald's-a kroz 17 godina.

Slika 11. Vrijednost brenda McDonald's



Izvor: https://strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/mcdonalds-swot-analysis.html , preuzeto 15.09.2020.

McDonald’s ulaže velika financijska sredstva u promociju na svim kanalima. Koristi se izravnim marketingom, odnosima s javnošću, unapređenjem prodaje, geolokacijskim marketingom. Svojim je korisnicima dostupan preko mobilne aplikacije, ažurne web stranice, profila na Instagramu, Facebooku (društvenim mrežama). Oglašava se putem društvenih mreža, televizije, tiskanih medija, radija. Često postavlja oglase na frekventna mjesta u gradu, kao što su autobusne stanice, shopping centri, itd. Digitalni marketing i različite marketinške kampanje su značajno pomogle promovirati McDonald’s.

4.3.5. Geocentrična orijentacija

McDonald's se orijentira na svjetsko tržište odjednom, gotovo od svojih početaka ulaska na inozemno tržište. Svakom tržištu pristupa na sličan, a opet u određenoj mjeri unikatan način (koristeći svoje standardizirane i u Americi isprobane formule koje primjenjuje na sva tržišta uz minimalno potrebno prilagođavanje). Promatra svjetsko tržište kao jedinstveno i za koje razvija posebnu strategiju. Svaki korisnik McDonald's-ovih proizvoda zna da će moći kupiti Big Mac i u Zagrebu i u Parizu i u New Yorku jednakog okusa i cjenovno prihvatljivog u odnosu na drugu hranu sličnog ranga.

Geocentrična orijentacija podrazumijeva uvažavanje sličnosti i različitosti pojedinih nacionalnih tržišta (prilagođeno prema Štimac, 2020). Cilj osnivača Ray Kroca bio je što brže širenje na svjetsko tržište i što veći broj franšiza. Poslovna strategija McDonald's – a je orijentirana geografski. Prilikom dolaska na web stranicu postavlja se pitanje o lokaciji. Općenito je McDonald's svoje djelovanje podijelio na pet geografskih regija: Europa, Azija, Amerika, Latinska Amerika i Kanada. Najvažnija su mu tržišta Amerike i Europe i značajno je zadržati vodeće pozicije na tim tržištima dok istovremeno poboljšava svoju poziciju na ostalim tržištima. Svaka regija ima svoje specifičnosti, pa je u nekim stvarima potrebno prilagoditi poslovanje geografskoj skupini.

Skupina od značaja kojoj McDonald's posvećuje najviše pozornosti je ona koja očekuje brzu uslugu, prihvatljive cijene i dobre standarde higijene. Iz tog razloga su najvažniji i najpopularniji proizvodi McDonald's-a u svim državama jednaki (govedina, piletina, krumpirići, milkshake). U državama koje zahtijevaju posebne zahtjeve, posebni proizvodi se i isporučuju. Jednako kao i inoviranje novim proizvodima.

Prije ulaska na kinesko tržište, 1990-ih godina, McDonald's je prvotno pet godina istraživao to tržište. To je najčešća praksa i kod drugih zemalja. Predmet istraživanja su bili prihodi

Kineza, vrsta hrane koju preferiraju, itd. McDonald's je pazio na svaki detalj ugađanja želja lokalnom stanovništvu. Pa se tako pazilo na uređenje restorana, stolice i stolovi su se prilagođavali visini i konstituciji kineskog stanovništva. Uložena su ogromna sredstva kako bi se promoviralo burgere i američki način života, a da bi se ostvario glavni cilj – uspjeti na kineskom tržištu jednako kao i na drugim tržištima prije njihovog. Na njihovu žalost, u uspjehu ih je pretekao KFC iz razloga što je McDonald's previdio da Kinezi znatno više preferiraju piletinu od govedine (koja je ipak najvažniji sastojak burgera).

U Francuskoj (Daft, 2005) se McDonald's prilagodio interijerom restorana; drvenim podovima, udobnim stolicama. U svoju ponudu je uvrstio krosane, espresso, brioche, sendviče. U Kanadi se predstavio s posebnim doručkom „Canadian feature breakfast“, a u Belgiji sa „Premiere Sandwich“. Unatoč svim prilagodbama, McDonald's je poznat kao primjer standardizacije na svjetskom tržištu. Tako se u talijanskom McDonald'su poslužuje pizza, u Indiji se ne pripremaju sendviči s govedinom, a u muslimanskim zemljama sa svinjetinom. Svi proizvodi koji su potrebni da bi nastao konačan proizvod se kupuju od lokalnih proizvođača. Iznimka su umaci koji se dostavljaju iz SAD-a.

4.3.6. Strategije McDonald's-a

Prema Mujtaba i Patel (2007) McDonald's je jedna od najpoznatijih svjetskih kompanija, kako na tržištu brze hrane, tako i u svijetu. Kompanija koristi učinkovit menadžment i strategije ulaska na inozemno tržište kako bi postigla i zadržala ogroman udio na globalnom tržištu brze hrane.

McDonald's zahvaljujući stalnim trendovima rasta i izazovima, ali i lekcijama koje je kompanija apsolvirala kroz širenje u stranim zemljama, postigla je enorman uspjeh i globalnu ekspanziju. McDonald's je uz customer kreirao i brand loyalty za svoje proizvode i usluge.

Strategija McDonald'sa za borbu s konkurencijom temelji se na četiri programa: inovacija jelovnika, renoviranje restorana, digitalne narudžbe i dostava (prilagođeno prema Tportal, 2017). Od nedavno (2019) je McDonald's uveo dostave iz svojih restorana preko Glovo i Pauza.hr platformi kao partnera. Također je inovirao restorane digitalnim kioscima na kojima se naruči i plati hrana što je uvelike smanjilo vrijeme čekanja unutar restorana i dovelo do manje potrebe za blagajnicima. Tako je smanjen proces od narudžbe do isporuke.

Ideologija McDonald's-a se zasnivala na kulturi, kvaliteti, čistoći i pristupačnosti. Temeljem toga su izdana uputstva za osoblje kojih su se svi restorani morali pridržavati. U početku su

zapošljavani samo muškarci na mjestima konobara, jer se smatralo da kupci previše koketiraju sa ženama i da to usporava tijek rada. Ali nakon što su se feminističke udruge digle na noge, to je promijenjeno pa su zaposlene i žene, ali u posebnim uniformama koje su bile jednake za žene i muškarce. Žene su također morale svezati kosu, nisu smjele imati nalakirane ili duge nokte, nositi nakit, svjetlu kozmetiku, jake parfeme (Binaroption, 2019a).

Na slici 12. je prikazano najčešće naručivano jelo u McDonald's-u, a to su cheeseburger i pommes frites.

Slika 12. Cheeseburger i pommes frites



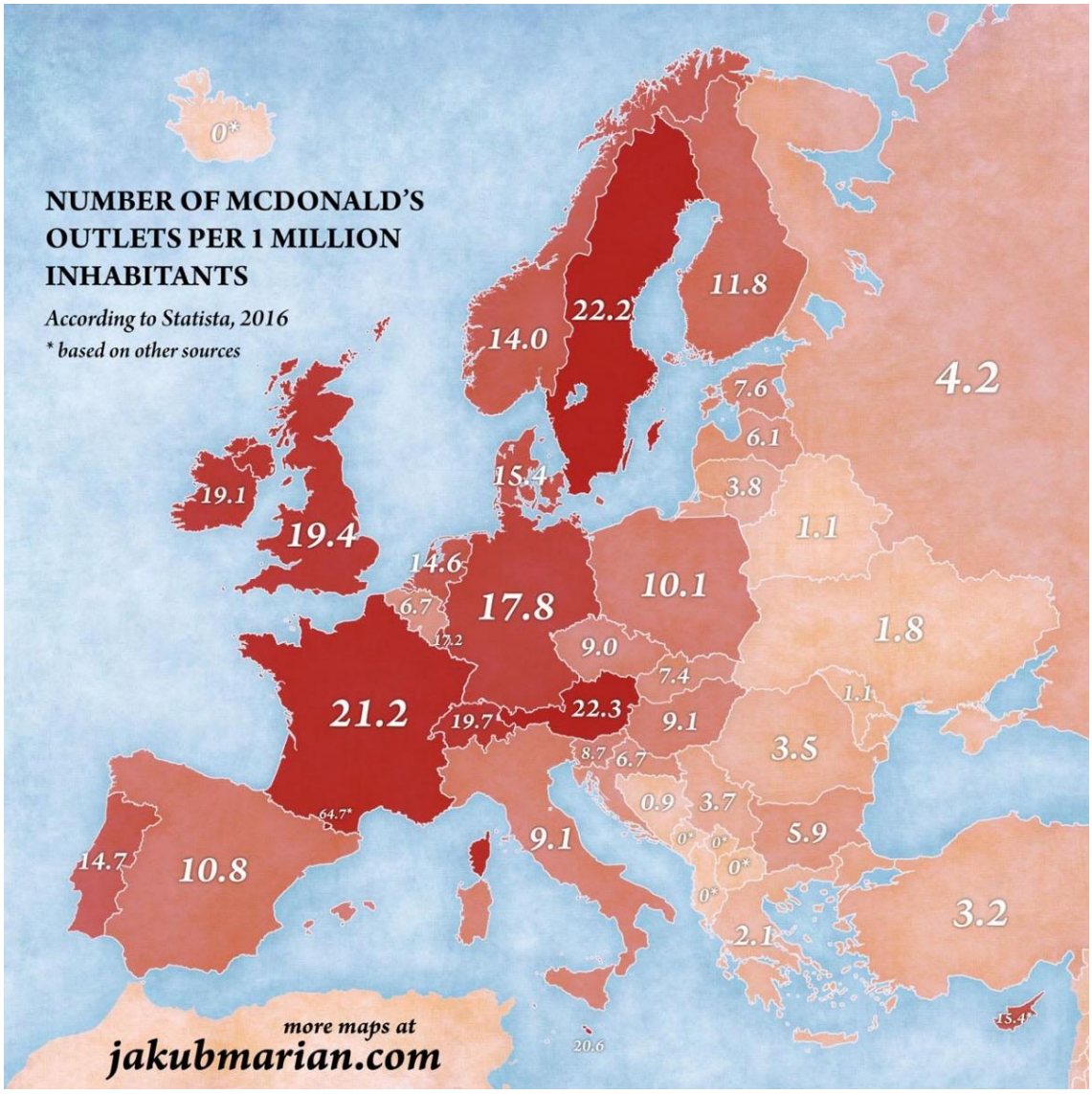
Izvor: Binaroption, 2019a , Povijest McDonald's-a, dostupno na https://hr.binaroption.com/stati/645-istoriya-mcdonald-s, *preuzeto 16.09.2020.*

Prihodi iz Europe su premašili američke prihode pa iznose 40%, prihodi iz Amerike 32%, a 23% prihoda osigurava azijsko-pacifička regija. 80% restorana dobit ostvaruje franšiznim modelom. Dobit ostvaruje postotkom od dohotka. Dio tog novca je i za marketing i korištenje marke (Binaroption, 2019a).

„McDonald's je vlasnik svih vizualnih elemenata: od organiziranja, pripremanja i proizvodnje hrane, preko odjeće zaposlenih, standarda čistoće zahoda, do svih mogućih logotipa i reklama. To uključuje i objekte u parkićima za djecu. Korporacija vodi i politiku cijena prilagođenu lokalnim tržištima. Najskuplji su im proizvodi u Švicarskoj, a najjeftiniji u Indiji. Na razini korporacije vodi se i promotivna politika u kojoj je karakteristično da ima samo jednog

dobavljača napitaka (Coca Colu) i jednog tradicionalnog medijskog partnera (Disneya). Usudi li se vlasnik franšize i pomisliti umiješati u promociju ili kakvom izmjenom standardiziranih postupaka lako se može dogoditi da izgubi licencu.“ (Zvono.eu, 2020). Na slici 13. je vidljiv prikaz broja McDonald's – ovih restorana na milijun stanovnika u Europi. Vidljivo je da je u Hrvatskoj znatno manji broj restorana u usporedbi s primjerice Italijom i Francuskom koje su poznate po svojoj nacionalnoj kulinarskoj tradiciji.

Slika 13. Karta restorana u Europi na milijun stanovnika, 2016



Izvor: Zvono.*eu (2020),* Mc Donald's – najveći lanac restorana, dostupno na https://www.zvono.eu/37-855-restorana--1-7-milijuna-zaposlenih--dnevno-69-milijuna-kupaca--mcdonald-s---korporacija-koja-svojim-musterijama-pruza-jeftin-i-kvalitetan-obrok-649, *preuzeto: 14.09.2020.*

McDonald's puno pažnje posvećuje ulaganju u doživljaje obitelji. Tako uz svoje restorane ima izgrađene parkove, tobogane. Takva ulaganja se oslanjaju na budućnost. Djeca koja uz svoju obitelj steknu naviku odlaska u McDonald's kasnije će i svoje vlastite obitelji voditi u McDonald's. A i veće iznose će u McDonald's-u potrošiti obitelj nego pojedinačni tinejdžer. Uglavnom se franšizni ugovori McDonald's-a sklapaju na 20 godina. Tim ugovorima se osigurava dosljednost i kvaliteta u svim restoranima McDonald's-a. Primatelji franšize plaćaju udio od dobiti, kao i najamninu koja je potrebna za otvaranje novog restorana, zajedno s početnim naknadama.

4.3.6.1. Strategija određivanja cijena

Cijene u McDonald’s-u su prilagođene svakom džepu. Dugo je u Sjedinjenim Američkim državama vrijedilo pravilo da je cijena burgera 1$. U nekom trenutku su to ukinuli, ali 2017. godine je ponovno vraćen McDonald’s-ov burger za dolar. Osim burgera, za dolar se može kupiti i piće u bilo kojoj veličini, cheeseburger ili burrito.

U Hrvatskoj je već godinama aktualna akcija 1+1 za 13 kuna. To uključuje hamburger ili cheeseburger ili McChicken + pommes frites. Preko kupona (iz aplikacije) korisnici mogu dobiti popuste na pojedine artikle u ponudi.

Inače su cijene cjelokupnog obroka (menija) oko 40kn u Hrvatskoj, ovisno o veličini glavnog jela (sendviča), veličini pommesa i pića. To je izrazito prihvatljiva cijena za sendvič, prilog i piće u usporedbi s ostalim restoranima. Cijene su pristupačne nižem i srednjem sloju društva. McDonald’s koristi strategiju psihološkog određivanja cijena na način da ponudi jako malu razliku u cijeni za veću količinu pića ili hrane. Tako primjerice Coca Cola 0,25l košta 8kn, dok je Coca Cola 0,4l 12kn, a Coca Cola 0,5 13kn. Također izražava cijene na način da kupcima izgledaju povoljnije, npr. 0.99$ umjesto da zaokruže na cijeli dolar. Također McDonald’s koristi strategiju grupnog određivanja cijena, tako da su skupni proizvodi jeftiniji od pojedinačnih. Primjer je ta akcija 1+1 za 13kn, dok bi pojedinačno ta dva proizvoda koštala svaki po 9 kuna.

U McDonald’s-u su svjesni da proizvod vrijedi onoliko koliko je kupac spreman platiti. Cijenu ne definira samo fizički proizvod nego brojne psihološke komponente. Kod određivanja cijene je bitno misliti na integritet brenda. Ponekad će kupci kod marketinga

niskih cijena pomisliti da su niske cijene na uštrb kvalitete, pa su i s tim u vezi, u McDonald’s-u oprezni.

4.3.7. Ulaganje u zaposlenike

Jedno od najvećih McDonald's - ovih uvjerenja, odnosno uvjerenja vlasnika, a potom i menadžera koji su nastavili takvu politiku je da su ljudi najvrjedniji resurs u borbi s konkurencijom. Tu se na konkurenciju misli na gigante u fast – food industriji na nacionalnoj i svjetskoj razini.

McDonald's globalno investira značajne svote u razvoj svojih zaposlenika i od velikog im je značaja zadovoljstvo njihovih zaposlenika. Primjerice, McDonald's Hong Kong omogućava svojim zaposlenicima besplatnu edukaciju iz područja biznisa (nastavak školovanja ukoliko oni to žele). Zatim, McDonald's Argentina osigurava stipendije za zaposlenike koji se odluče na studij koji ima ugovore s tvrtkom.

Svakog dana, diljem svijeta, zaposlenici restorana dobivaju strukturirani trening i mentorstvo na poslu vezano uz napredovanje njihovih sposobnosti i vrijednosti. Sve je započelo kad je bivši direktor, 1970-ih godina, Fred Turner pokrenuo inicijativu (potaknut kćerinim iskustvom rada u McDonald'su) o edukaciji na temu "Seminari o promjeni radne snage" podržani sa seminarima o razvoju karijera za žene, posebice afro-amerikanke i hispanke (Mujtaba i Patel, 2007). Kao posljedica Turnerovih seminara, zaposlenici su počeli stvarati neformalne "networking" aktivnosti na vlastitu inicijativu. Tako su sredinom sedamdesetih godina prošlog stoljeća nastale skupine "Women's Leadership Network", "Home Office Asian Network", "McDonald's Black Employee Network", i druge (Mujtaba i Patel, 2007).

Navedeno je McDonald's-u omogućilo da veći broj ljudi iz marginalnih skupina (nacionalnih manjina) krene kupovati njihove proizvode i koristiti njihove usluge (npr. hispansko stanovništvo). Osim takvih skupina, McDonald's se kroz bilingualne menije, oglase, dekor, nove proizvode, pa čak i stavove nastojao približiti hispanskom stanovništvu, što mu je i uspjelo što je od velikog značaja za oba američka kontinenta. Različite aktivnosti i postupci za socijalno osjetljivije skupine koje je McDonald's poduzimao su omogućile McDonald'su da bude na dobrom glasu kao poslodavac, franšizer, ali i kupac dobara i servisa. Osim utjecaja na kupovinu, McDonald's je na značajne pozicije unutar tvrtke zapošljavao žene i manjine. U 2004. godini, 26% menadžera su manjinsko stanovništvo, a čak 46% menadžera su bile žene. McDonald's, Bank of America, Dell Computers, Disney World su neke od Fortune 1000

kompanija koje su implementirale uspješne strategije kako bi poboljšale zastupljenost hispanskog stanovništva u svojoj ukupnoj radnoj snazi (Mujtaba i Patel, 2007).

McDonald'sov strategijski pristup zapošljavanju, zadržavanju i promociji Hispanaca je rezultirala njihovom zastupljenošću na svim pozicijama unutar kompanije. Kompanija podupire Hispance kroz skupine kao što su "Mreža hispanskih zaposlenika", "Vijeće lidera Hispanaca", "Skup Hispanaca" i ostale. Sve te grupe potiču hispanske zaposlenike u razvoju karijere, ali i pružaju vrijedne informacije kompaniji o problemima s kojima se manjine suočavaju. Kao rezultat toga, u 2007. godini Hispanci su činili 29.3% McDonald's-ove radne snage i 18% restoranskih menadžera (Mujtaba i Patel, 2007).

Kod međunarodnog poslovanja, brojni su izazovi u odjelu ljudskih resursa. Ovisno o lokaciji ili kulturi, brend orijentiran kupcima i odanost takvom brendu može biti razvijana kroz odjele ljudskih resursa. Najznačajnija razlika između domaćeg i međunarodnih tržišta je u tome što je kod poslovanja na inozemnom tržištu potrebno uzeti u obzir puno veći broj varijabli za razmatranje.

Što se tiče domicilnog stanovništva, postoji standardna, uniformna zajednička praksa odjela ljudskih resursa koja je zajednička velikom broju tvrtki. Za razliku od međunarodnog upravljanja ljudskim resursima, kod kojeg se različiti zakoni i poslovne prakse moraju uzeti u obzir. Servisi za prijevode, porezi, preseljenje, orijentacija, odnosi s državom domaćinom, sastavni su dio uspješnog upravljanja ljudskim resursima (Mujtaba i Patel, 2007). Unatoč ulaganjima u zaposlenike, najveći broj djelatnika McDonald’s-a čine oni koji pripremaju i poslužuju hranu. A najveći broj takvih djelatnika ima minimalne satnice i uglavnom se ne zadržavaju dugoročno i posao u McDonald’s-u doživljavaju kao privremeni. Tako su najčešće u pripremi jela zaposleni sezonski, studenti, umirovljenici, itd.

4.3.8. Transfer zaposlenika iz domaće u inozemnu tvrtku

Svaka država ima svoje porezne zakone pa je potrebno osigurati da zaposlenici koji dolaze “izvana” ispunjavaju zahtjeve prema svojoj zemlji kao i prema zemlji u kojoj se zapošljavaju. Strani zaposlenici moraju udovoljavati imigracijskim zahtjevima, dobivanju radne dozvole, smještaju, medicinskim odredbama. Kako bi se uspješno upravljalo ljudskim resursima u stranoj državi, potrebno je razumjeti i prihvaćati kulturološke razlike, kao i informirati se o njima. Prilikom ulaska na inozemno tržište tvrtke sa sobom vode zaposlenike koji su do tada

radili u sjedištu tvrtke, primjerice u Americi. Tvrtka šalje jednog iskusnog zaposlenika iz Amerike u Zagreb kako bi započeo i kontrolirao poslovanje prema standardima tvrtke.

Glavni razlozi za to su popunjavanje radnih mjesta, razvoj menadžmenta i na koncu razvoj tvrtke. Multinacionalna tvrtka može imati radna mjesta koja je potrebno popuniti u nekom vremenskom razdoblju i lakše im je premjestiti trenutnog zaposlenika koji je već vješt u obavljanju posla, kao i upoznat s politikama i praksama tvrtke. Podučavanje nekog novog može biti skupo i dugotrajno. Transfer osoblja također može biti prilika zaposlenicima da imaju koristi od razvoja menadžmenta tako razvijajući vlastitu karijeru. To ima vrijednost i za tvrtku jer bi tako zaposlenici bili vješti u različitim poljima i za tvrtku bi imali veću korist. Kompanije profitiraju i od kulturološke raznolikosti. Zaposlenik kojeg se šalje u Japan neće samo Japanu prenijeti znanje iz vlastite zemlje, nego će usvojiti i neka nova japanska znanja o različitim temama, poslovanju, mnogim potencijalnim mogućnostima za tvrtku koja ga šalje (Mujtaba, Patel, 2007).

Prilikom zapošljavanja u McDonald’s-u svaki zaposlenik mora proći trening u trajanju od mjesec dana u restoranu. Nije bitno je li se novi zaposlenik prijavio za rad u upravi ili mu je to studentski posao. U kompaniji smatraju da se ne može upravljati s visoke pozicije ukoliko nisi iskusio kako je to raditi tamo gdje se zapravo novac zarađuje. 50% menadžera zaposlenih u Hrvatskoj je na tu poziciju došlo iz restorana. To znači da kompanija kontinuirano nagrađuje marljive radnike i da su moguća napredovanja.

4.3.9. Služba za korisnike

McDonald's uvijek svoje kupce stavlja na prvo mjesto. Posebna se pozornost u treninzima osoblja stavlja na to da budu ljubazni, do toga da se koriste točno određene fraze u interakciji sa svojim kupcima/korisnicima/klijentima. Korisnici cijene kad su brzo usluženi, baš iz tog razloga je sistematizacija pripreme jako važna i cijenjena. Korisnici očekuju da budu usluženi u roku jedne minute nakon što sjednu. Istraživanja su pokazala da korisnici čekaju dvije do tri minute prije nego što počnu negodovati oko spore usluge.

4.3.10. Problemi

Problemi s kojima se nosi McDonald's danas su to što se sve više ljudi okreće zdravoj hrani. Ogroman je broj pretilih ljudi u Americi, a taj broj se rapidno povećava i u drugim državama

zbog današnjeg sjedilačkog načina života i navika ljudi. Pokrenute su različite inicijative kako bi se stanovništvo potaknulo na svijest o važnosti zdrave hrane, što ne ide u prilog jednom lancu brze hrane. McDonald's se godinama borio s optužbama da koriste piletinu u kojoj su pronađeni tragovi antibiotika, da koristi lošu kvalitetu hrane, što je različitim promotivnim aktivnostima McDonald's nastojao demantirati. Vladini propisi i pravna pitanja utječu na sposobnost tvrtke da bude profitabilna i uspješna. Tu je McDonald's reagirao s kampanjom o zdravoj hrani, zdravoj govedini i ostalim sastojcima koji se nalaze u njihovim burgerima. Također je uveo salate i zdravije varijante sendviča (light verzije), pića bez dodanih šećera, veći izbor sendviča. Primjerice, jaja koja se koriste za pripremu jela su uvijek i isključivo A klase. Kao i svi drugi proizvođači hrane i pića, McDonald's mora zadovoljavati standarde higijene i čistoće država u kojima posluje. S obzirom da posluje u više od 130 država, itekako utječe na politike svih država svijeta, kao što i politike utječu na njegovo poslovanje.

Unatoč dodavanju zdravijih artikala, primjerice zobenih pahuljica koje se oglašavaju kao zdrava alternativa lošim „fast food“ proizvodima, one su kritizirane jer i nisu baš toliko zdrave. One sadrže jednako šećera kao i dvije pločice Snickersa, a tek nešto manje kalorija od klasičnog cheeseburgera (srednja.hr, 2013).

U 2018. godini McDonald's je izbacio dodana bojila, konzervanse i druge umjetno dodane sastojke iz sedam vrsta burgera (Investopedia, 2020).

U nekim državama, primjerice Rusiji, stanovnici nemaju naviku jesti vani kao što je to slučaj u Americi. Amerika je toliko „izbrusila“ hranjenje vani da je ono puno više isplativo nego kuhati kod kuće. Zemlje na Balkanu su prihvatile taj način večeranja (doduše povremeno) od Amerikanaca, ali ne i u smislu doručka koji još nije tako popularan za konzumirati vani kao (osim u Velikoj Britaniji) u Americi. Važno je razmotriti i navike stanovništva, burgeri i pommes frites ne prolaze jednako svugdje u svijetu. Tako McDonald's u Kini umjesto pommesa nudi rižu, a čak i rižine burgere.

Jedan od problema koji navodi direktor McDonald's-a Hrvatska, Pavel Pavliček u intervjuu za Poslovni.hr (2018) je uvoz mesa iz Austrije. U Hrvatskoj nema dovoljno restorana da bi se isplatila vlastita proizvodnja mesa i ulaganje u tehnologiju koja bi tu količinu proizvodila, što s razlogom kod korisnika McDonald's-a pobuđuje sumnju u kvalitetu mesa.

Došlo je do pojave i drugih jednako dobrih ili boljih lanaca hrane (konkurencije), kao što su Burger King, Wendy's koji su ozbiljni konkurenti McDonald'su i koji mu zasigurno oduzimaju „dio kolača“ na tržištu. Konkurenti često nude svježiju, jeftiniju, brže serviranu ili

barem takvim marketinškim kampanjama oglašavanu hranu. Kao odgovor na to, McDonald's lokalno nudi premijerna jela po pristupačnim cijenama.

McDonald's stavlja veliki fokus na svoje najmanje kupce (djecu). Osigurava parkove ispred restorana, igračke u sklopu Happy Meala, besplatni WiFi unutar restorana. To im se ponekad također zamjera jer veliki dio marketinga zasnivaju na djeci promovirajući im zapravno nezdravu hranu.

Danas se više nego ikad pažnje posvećuje brizi za okoliš. McDonald's je primoran da slijedi pravila za očuvanje okoliša, proizvodi puno otpada, ali i reciklira apsolutno sve. Tijekom pripreme hrane u kuhinji se sve odvaja i reciklira, a potom i prilikom usluživanja hrane se sve reciklira u posebnim spremnicima u koje se odvaja otpad nakon konzumiranja hrane (papir u koji su umotani burgeri, papirnate kutije za pommes, plastika u kojoj se uslužuju umaci).

Pravna legislativa uvijek zadaje najviše problematike McDonald's-u. Kao kompanija koja se bavi brzom hranom, potrebno je udovoljiti pravnim zahtjevima vezanim uz zapošljavanje, korporativno pravo, higijenskim zahtjevima vezanim uz standarde hrane. S obzirom da u većini država zakonski franšize nisu u dovoljnoj mjeri regulirane potrebno je prilagoditi se pojedinačno svakoj od njih.

U 2004. godini je izašao dokumentarni film Morgana Spurlocka pod nazivom Super veliki ja, koji krivi McDonald's za debelu američku naciju. U filmu je glavni glumac trideset dana jeo samo u McDonald's-u i to tri puta dnevno. Udebljao se 11 kilograma (13% svoje tjelesne mase), narasla mu je razina kolesterola, doživio je seksualnu disfunkciju, promjene raspoloženja. Nakon toga mu je trebalo četrnaest mjeseci da se vrati u formu u kojoj je bio prije eksperimenta. Film je nominiran za Oskara u kategoriji najbolji dokumentarni film.

5. Zaključak

Kad se spomene riječ franšiza obično se misli na gigante franšiznog poslovanja kao što su McDonald’s ili Subway. Ali osim njih, franšizno je tržište prepuno različitih brendova.

Franšiza kao oblik poslovanja je uhodani poslovni model koji uspješno koriste stotine tisuća korisnika u različitim industrijama. Takav oblik poslovanja omogućava upravljanje vlastitom tvrtkom, ali čvrstim ugovorima korisnike obvezuje na obrasce ponašanja koje utvrdi vlasnik franšize. Takvi obrasci su zapravo poslovni procesi; od nabave, načina na koji se usluga obavlja, načina na koji se pristupa klijentima i uslužuje ih se pa sve do načina oglašavanja, marketinga. Takva dobro definirana pravila i obrasci korisnicima franšize omogućavaju da svoj fokus usmjere prema razvoju, dok im je sve ostalo već, najčešće, dobro razrađeno i riješeno.

U franšiziranje se može ući sa nekoliko tisuća eura do nebrojeno velikih cifri. Franšize su definitivno za one koji imaju manje smjelosti i manje vlastitih financijskih sredstava za pokretanje biznisa, a uz to prihvaćaju nametnuta poslovna pravila. Ali, s druge strane korisnici franšize spremni su za lakše, sigurnije i izvjesnije razvijanje poduzetničkog duha na obostranu korist dviju uključenih strana.

Osnivač McDonald's-a je vizionarski ušao u posao s franšizama kao jedan od prvih u tom načinu poslovanja na inozemnom tržištu. Definirana su točno određena pravila poslovanja koja su od samih početaka vrlo malo modificirana. Osim ambijenta restorana, obuke djelatnika, točno određenih pravila pripreme i posluživanja, davatelji franšize su vlasnici i zemljišta na kojem se lokacija restorana nalazi. McDonald's je prvi uveo kloniranje poslovanja, a kasnije su ga u tome slijedili i ostali franšizeri.

Kompanija je uložila velike resurse u prvotno istraživanje svakog tržišta kojem je pristupala podijelivši svijet na regije (SAD, Europa, Azija/Afrika, Kanada, Latinska Amerika). Zahvaljujući trudu i lokalnim prilagodbama svakom tržištu franšizni inozemni uspjeh nije izostao.

Globalni uspjeh McDonald's može zahvaliti svom franšiznom poslovanju i pravilima koja su (prema uspješnom modelu prvo testirana u SAD, a onda prenesena na inozemna tržišta) ista u svim državama, a to su kvaliteta usluge i proizvoda, čistoća, kultura.

Literatura

1. Alpeza, M. (2017). Umjesto uvoda, Franšiza - način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek
2. Alpeza, M., Erceg, A. (2013). Franšiza najčešća pitanja i odgovori, Centar za politiku razvoja malih i srednjih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb
3. Boroian, D.D., Boroian P.J., (1987). The Franchise Advantage – Make it work for you, Chicago Review Pr, SAD
4. Daft, R. (2005). Organization Theory and Design, 10th edition, Vanderbilt University
5. Erceg, A. (2019). Franšiza - način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek
6. Kolaković, M. (2018). Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište, Zbornik Sveučilišta Libertas, 3.
7. Lovrić, P., Žganec, D., Kukec, Lj., Selimović, K. (2003.) Vodič kroz poduzetništvo, priručnik, Zagreb: Hrvatska udruga za franšize i partnerstva.
8. Mahaček, D., Martinko Lihtar, M. (2013). Ulaganje u poslovanje putem franšize, *Ekonomski vjesnik*, God. XXVI, BR. 2/2013. str. 598-610
9. Mujtaba, B. G., Patel, B. (2007). Mcdonalds success strategy and global expansion through customer and brand loyalty. *Journal of Business Case Studies (JBCS), 3*(3), str. 55-66.
10. Murray, I. (2003). How to Choose A Franchise, Express Newspapers, Velika Britanija
11. Oberman Peterka S., Delic A., Erceg A. (2016). Pokretanje poduzetničkog pothvata (s naglaskom na kupovinu franšize, Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, Visoka Škola za Menadžment u turizmu i informatici, str. 29-49.
12. Spasić I. (1996). Franchising posao, Institut za usporedno pravo, Beograd
13. Stanworth J., Purdy D. (2002). Franchising Your Business, Lloyds TSB – IFRC, Engleska
14. Štimac H. (2020). Strategije ulaska na inozemno tržište, bilješke s predavanja. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek
15. Weber, R.A. (2013). An Introduction to Franchising, Palmgrave Macmillan, Velika Britanija

Internetski izvori

1. Agrobiz.hr (2018). Ronald McDonald, dostupno na https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/mcdonald-s-smanjuje-upotrebu-antibiotika-u-govedini-kojom-se-opskrbljuje-11619, preuzeto: 21.11.2020.
2. BBC (2012), Prvi vegeterijanski McDonald's restoran, dostupno na https://www.bbc.com/news/business-19479013, preuzeto: 14.12.2020.
3. Binaroption.com (2019a), Povijest McDonald's-a, dostupno na https://hr.binaroption.com/stati/645-istoriya-mcdonald-s, preuzeto 13.09.2020.
4. Binaroption.com (2019b), Big Mac indeks, dostupno na https://hr.binaroption.com/stati/733-big-mac-index, preuzeto 14.09.2020.
5. Entrepreuner.com (2020). Statistički podaci o McDonald's franšizi, dostupno na https://www.entrepreneur.com/franchises/mcdonalds/282570, preuzeto: 28.12.2020.
6. Erceg (2020), Predavanja iz kolegija Franšiza, dostupno na http://www.efos.unios.hr/fransiza/wp content/uploads/sites/147/2017/09/Predavanje-7.pdf, preuzeto 12.09.2020.
7. Franchisedirect.com (2021), Top 10 svjetskih franšiza, dostupno na https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings, preuzeto: 18.09.2020.
8. Investopedia.com (2020), McDonald's izbacio konzervanse i umjetna bojila, dostupno na https://www.investopedia.com/articles/markets/032015/how-mcdonalds-makes-its-money-mcd.asp, preuzeto: 14.01.2021.
9. Jutarnji list (2019), Burgeri i valute, dostupno na https://novac.jutarnji.hr/novac/novcanik/burgeri-i-valute-zasto-je-hrvatski-big-mac-skuplji-nego-onaj-u-madarskoj-i-poljskoj-8288945, preuzeto: 13.12.2020.
10. Marketrealist.com (2019), Analiza McDonald's franšiznih ugovora, dostupno na https://marketrealist.com/2019/11/analyzing-mcdonalds-franchise-agreement-and-structure/, preuzeto: 14.01.2021.
11. McDonalds.hr (2020), Službena McDonald's stranica u Hrvatskoj, dostupno na https://mcdonalds.hr/o-nama/, preuzeto: 4.11.2020.
12. Pinterest (2020), Originalan restoran McDonald's-a, dostupno na https://hu.pinterest.com/pin/366058275934897333/, preuzeto: 22.10.2020.
13. Portal za trgovinu, statistike o broju franšiza u EU, dostupno na

http://www.suvremena.hr/21178.aspx, preuzeto: 07.09.2020.

14. Poslovni.hr (2018), Intervju s direktorom McDonald's-a Hrvatska, dostupno na https://www.poslovni.hr/kompanije/direktor-mcdonaldsa-hrvatska-otkrio-tri-najpopularnija-proizvoda-i-najavio-novi-projekt-342618, preuzeto: 13.01.2021.
15. Srednja.hr (2013), Uvođenje alternativne zdrave hrane, dostupno na https://www.srednja.hr/novosti/tamna-strana-mcdonaldsa-pokvarena-hrana-i-iskoristavanje-zaposlenika/, preuzeto: 13.01.2021.
16. Strategicmanagementinsight.com (2013), SWOT analiza, dostupno na https://strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/mcdonalds-swot-analysis.html, preuzeto 15.09.2020.
17. Thebalancesmb.com (2021), Zahtjevi za otvaranje McDonald's franšize, dostupno na https://www.thebalancesmb.com/requirements-to-open-a-mcdonald-s-franchise-1350970, preuzeto: 19.01.2021.
18. Tportal (2017), Kompanija koja odbija propasti, dostupno na https://www.tportal.hr/biznis/clanak/mcdonald-s-kompanija-koja-odbija-propasti-20170503, preuzeto 13.09.2020.
19. Zagreb.info (2020). McDonalds u kvartu Špansko u Zagrebu, dostupno na https://www.zagreb.info/aktualno/zg/stozer-uputio-novu-obavijest-mcdonaldsu-ipak-nista-od-mcdrivea-iza-ponoci/292640/, preuzeto: 23.10.2020.
20. Zvono.eu (2020), Mc Donald's – najveći lanac restorana, dostupno na https://www.zvono.eu/37-855-restorana--1-7-milijuna-zaposlenih--dnevno-69-milijuna-kupaca--mcdonald-s---korporacija-koja-svojim-musterijama-pruza-jeftin-i-kvalitetan-obrok-649, preuzeto 14.09.2020.

Popis slika

Slika 1. Pravila za etičku franšizu 5

Slika 2. Način funkcioniranja franšize 7

Slika 3. Usporedba franšiznog poslovanja i samostalnog pokretanja poslovnog pothvata 11

Slika 4. Top 10 franšiza za 2020 godinu 16

Slika 5. Udjeli prema sektorima u Hrvatskoj 17

Slika 6. Originalan restoran McDonald's 20

Slika 7. Osnivači McDonald's-a i kreator ideje o franšizi, Ray Kroc 21

Slika 8. McDonald's u kvartu Špansko u Zagrebu 24

Slika 9. Ronald McDonald 25

Slika 10. Franšizno poslovanje u brojevima 29

Slika 11. Vrijednost brenda McDonald's 31

Slika 12. Cheeseburger i pommes frites 34

Slika 13. Karta restorana u Europi na milijun stanovnika, 2016 35

Popis tablica

Tablica 1. Naknade za pokretanje McDonald's franšize 26

Tablica 2. Dodatni troškovi potrebni za početak poslovanja 28