

POKRETANJE FRANŠIZE - ULAZAK NA TRŽIŠTE PODUZETNIKA PRIMATELJA FRANŠIZE

Jušić, Edita

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:145:956106>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-26**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Edita Jušić

**POKRETANJE FRANŠIZE – ULAZAK NA TRŽIŠTE
PODUZETNIKA PRIMATELJA FRANŠIZE**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Edita Jušić

**POKRETANJE FRANŠIZE – ULAZAK NA TRŽIŠTE
PODUZETNIKA PRIMATELJA FRANŠIZE**

Diplomski rad

Franšiza: Franšiza

JMBAG: 6019832100161177650

e-mail: ejusic@efos.hr

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

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate or Graduate Study Entrepreneurial management and
entrepreneurship

Edita Jušić

**STARTING A FRANCHISE – A PROCESS WHEN A
FRANCHISE ENTERS THE MARKET**

Graduate paper

Osijek, 2021.

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

Ime i prezime studenta/studentice: Edita Jušić

JMBAG: 6019832100161177650

OIB: 38481542660

e-mail za kontakt: edita.jusic@gmail.com

Naziv studija: Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Pokretanje franšize – ulazak na tržište poduzetnika primatelja franšize

Mentor/mentorica rada: Aleksandar Erceg

U Osijeku, 1. 9. 2021. godine

Potpis

Jusić Edita

Sažetak

Franšiza predstavlja model započinjanja novog poslovanja, odnosno sklapanje ugovora između poduzetnika tj. davatelja i primatelja franšize, gdje davatelj franšize osigurava primatelju franšize poslovanje pod njegovim imenom, obuku, prijenos znanja i vođenje poslovanja, a za to mu primatelj daje naknadu. Postoje uvjeti za pokretanje franšize, a najbitnije su kvalitetna ideja i početni kapital. Prednosti ove vrste poslovanja idealne su za poduzetnike početnike jer se time smanjuje mogućnost rizika, i omogućavaju prilike za ostvarivanje profita. Primatelj franšize dobiva već oblikovano poduzeće i na taj način ne započinje poslovanje od nule, nego osniva poduzeće sa stvorenim imenom i drugim bitnim karakteristikama. Zbog prednosti u primjeni franšiznog poslovanja ono se u razvijenim zemljama primjenjuje već desetljećima. Profitabilno poslovanje moguće je ako poduzeće ima dostupne proizvode i nema nepodmirene obveze. Među najvećim preprekama razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj je niska razina informiranosti o potencijalu franšiznog poslovanja, kao i slaba educiranost određenih institucija. Svrha i cilj rada je prikazati značajke i mogućnosti franšiznog poslovanja za primatelja franšize, vidjeti koji su troškovi poslovanja te kolika su ulaganja u poslovni pothvat. Bitno je analizirati ugovor o franšizi kako bi se definirale obveze i prava primatelja franšize. Važno je da se obje strane drže svih stavki ugovora kako bi poslovanje bilo što uspješnije. Također, prikazane su prednosti, nedostaci i iskustva u franšiznom poslovanju. Naveden je primjer hrvatske franšize Dog&Style gdje je opisano čime se bavi navedena franšiza. Detaljno je opisano kakve pogodnosti potencijalni primatelj dobiva ulaskom u takvu vrstu franšize, te što mora ispunjavati da bi postao primatelj franšize.

Ključne riječi: franšiza, prednosti, nedostaci, franšizno poslovanje, primatelj franšize

Abstract

A franchise is a model of starting a new business, concluding a contract between an entrepreneur, the provider and the franchisee, where the franchisor provides the franchisee with business under his name, training, knowledge transfer and business management, for which the recipient provides compensation. There are conditions for starting a franchise, and the most important are a quality idea and start-up capital. The advantages of this type of business are ideal for a start-up company because time reduces the possibility of risk and provides opportunities for profit. The franchisee gets an already formed company and thus does not start a business from scratch, but the establishment of a company with a created name and other essential characteristics. Due to the advantages in the application of franchising, it has been applied in developed countries for decades. Profitable business is possible if the company has products available and has no outstanding liabilities. Among the biggest obstacles to the development of franchising in Croatia is the low level of information about the potential of franchising, as well as poor education of certain institutions. The purpose and goal of the paper are presented by the significant and franchise business opportunities for the franchisee, to see what the operating costs are and how much is the investment in the business venture. It is important to analyze the franchise agreement to define the obligations and rights of the franchisee. It is important that both parties adhere to all items of the contract for the business to be successful. Also, the advantages, disadvantages and experiences in the franchise business are presented. An example of the Croatian franchise Dog & Style is given, where it is described what the mentioned franchise deals with. It describes in detail what benefits a potential recipient gets by entering this type of franchise, which he must fulfill to become a franchisee.

Keywords: franchise, advantages, disadvantages, franchise business

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POJAM I ZNAČENJE FRANŠIZE	3
2.1. Osnovni tipovi franšize	3
2.2. Izbor franšize	4
3. PREDNOSTI I NEDOSTATCI ZA PRIMATELJA FRANŠIZE	6
3.1. Prednosti i nedostaci kupnje franšize poznatog brenda.....	7
4. FRANŠIZA U HRVATSKOJ	10
4.1. Mikrofranšiza u Hrvatskoj.....	11
4.2. Prepreke razvoju franšize u Hrvatskoj	11
5. KUPOVINA FRANŠIZE	14
5.1. Ugovorne obveze.....	17
6. ULAGANJE I TROŠKOVI FRANŠIZE.....	19
7. ISPLATIVOST KUPOVINE FRANŠIZE	21
8. PRIMJER FRANŠIZE DOG&STYLE	22
8.1. Franšizni sustav Dog&Style	24
8.1.1. Primatelj franšize.....	25
8.2. Uspješnost poslovanja Dog&Style.....	26
8.3. Porterov model na primjeru Dog&Style.....	28
9. ZAKLJUČAK	30
Literatura	31

1. UVOD

Postoji više načina ulaska u poslovni svijet, oni se mogu razlikovati ovisno o vrsti poslovanja. Ljudi pokušavaju ući u posao samostalno ili kroz poslovna partnerstva. Jedan od najučinkovitijih načina ulaska u posao je franšizno poslovanje, što će se prikazati dalje kroz rad. U franšiznom poslovanju bitni su davatelj i primatelj franšize. Primatelj franšize je osoba koja kupuje franšizu i namjerava ju voditi, dok je davatelj franšize osoba od koje primatelj franšize kupuje franšizu. Kako bi franšiza dobro funkcionirala postoje pravila i propisi kojih se obje strane moraju pridržavati. Pravila i propise određuje tvrtka i ona se razlikuju od tvrtke do tvrtke. Postoje različite vrste franšize, te svaka ima svoje karakteristike. Upravo iz tog razloga smatra se kako je franšizno poslovanje najučinkovitiji i najinovativniji oblik poslovanja. U radu se daje detaljan opis franšiznog poslovanja s naglaskom na ulazak na tržište primatelja franšize, navedene prednosti i nedostaci za primatelja franšize, opis franšiznog stanja u Hrvatskoj i prepreke u razvoju. Franšiza je najbolji način za pokretanje vlastitog biznisa s visokom mogućnosti profitabilnosti s minimalnim rizikom. To se može dokazati činjenicom da su u franšizi proizvodi i usluge s kojima se budući poduzetnik želi baviti već na tržištu i postaju prepoznatljivi kupcima koji samo nastavljaju kupovati proizvode na koje su već navikli. Stoga predstavlja veliku mogućnost uspjeha za pojedinca koji otvara posao nego za onoga koji tek započinje ili ima druge oblike ulaska u posao. Franšizom se razvijaju mala poduzeća, a velika postaju još veća. Primatelj se obvezuje obavljati posao pod "tuđim" imenom i već isprobanim uvjetima koja je zajednička svim poduzećima franšize. Postoje različiti tipovi franšize koji opisuju odnose između primatelja i davatelja franšize. Primatelj franšize trebao bi prije odluke o ulasku u franšizno poslovanje započeti samoanalizu kako bi utvrdio ispunjava li uvjete za započinjanje takve vrste poslovanja. U Hrvatskoj je franšiza još u razvoju, a prema sektorima ona je najviše zastupljena u modnoj industriji, zatim restorani, brze hrane i rent-a-car franšize. Ova istraživanja nisu provedena potpuno tako da su podaci temeljeni na procjenama. Prepreke su nedostatni financijski resursi, nepostojeća pravna regulativa i sl. Primatelj franšize mora znati koji su njegovi ciljevi i motivi, odnosno važno je istražiti svoje financijske i profesionalne mogućnosti te pretpostaviti moguće rizike s kojima bi se mogao suočiti tijekom poslovanja. Potrebno je istražiti koliki su troškovi ulaganja za primatelja, analizirati proces kupovine i pregledati stavke ugovora o franšizi, i kako prestaje takav ugovor. Također, naveden je primjer hrvatske franšize Dog&Style, pet shop-a koji objedinjuje više usluga na istom mjestu. Razvili su koncept "3u1" na temelju potreba kupaca i time proširili vlastitu ponudu. Dalje se opisuje njihov franšizni sustav, te što treba ispunjavati potencijalni primatelj franšize ukoliko želi ući u

njihovo poslovanje. Temeljni cilj rad je istražiti prednosti franšiznog poslovanja ukoliko se potencijalni primatelj odluči na pokretanje vlastitog biznisa od "nule".

2. POJAM I ZNAČENJE FRANŠIZE

Franšiza se prvi put pojavila početkom 19. stoljeća. Riječ franšiza (engl. *franchising*) dolazi od francuske riječi *franchir* što bi značilo osloboditi. Danas franšiza predstavlja poslovni odnos kojim postojeće poduzeće ustupa uz naknadu pravo prodaje primatelju franšize i obvezuje se da neće nikome drugome na ugovorom određenom geografskom području davati ista ili slična prava. (Buble, Kružić, 2006:225) Započinjanje vlastitog biznisa koji je vidljiv pod "tuđim" brendom predstavlja jedan od najboljih načina za vođenje profitabilnog poslovanja. Ekonomski franšizam se određuje kao ugovorni sporazum između neovisnog prodavatelja franšize (franšizora) i neovisnog kupca franšize (franšizanta), gdje franšizor prodaje franšizantu sustav poslovanja ili pravo prodaje robe ili usluga pod njegovim zaštitnim znakom na određenoj zemljopisnoj lokaciji na određeno vrijeme prema utvrđenim pravilima, a u zamjenu za ustupljeni sustav poslovanja ili ekskluzivna prava prodaje roba i usluga franšizant plaća franšiznu naknadu. (Zlatović, 2010:320) Davatelj franšize je najčešće pravna osoba koja je vlasnik brenda, proizvođač proizvoda ili usluge koje daje primatelju franšize radi poslovanja pod zajedničkim imenom i sa svim jednakim pravima rada za sva poduzeća u istoj organizaciji. Davatelji franšize većinom su velika međunarodna poduzeća, a proizvodi/usluge im omogućavaju da sistemom franšize ostvare širenje, povećaju profit i mogućnost da postanu poznata u kratkom razdoblju s malim ulaganjem. Franšiza se najviše primjenjuje u sustavu proizvodnje i distribuciji brze hrane, bezalkoholnih pića, u hotelijerstvu, iznajmljivanjima, proizvodnju cigareta i sl. Primatelj franšize prihvaća da će obavljati posao pod poznatim i već isprobanim uvjetima te pod imenom i promocijom koja je zajednička svim poduzećima koja su u tom lancu. U nekim slučajevima primatelj franšize svoje poslovanje prilagođava novim uvjetima kako bi osigurao posao i ulaganje u investicije. U većini slučajeva primatelji franšiza su mala i srednja poduzeća koja nemaju velika financijska sredstva, a ovime osiguravaju znanje o lokalnom tržištu, osoblje i dio kapitala. Iznos koji je kalkuliran u postotcima od bruto prometa (tantijemi, rojalti) plaća se periodično davatelju franšize. Oni služe kako bi se podmirili troškovi za tehničku pomoć, savjetovanje, seminare i sl. koje ima davatelj franšize. (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013.)

2.1. Osnovni tipovi franšize

Najpoznatiji oblici franšize su (Buble, Kružić, 2006:226):

1. Proizvodno – maloprodajne franšize,
2. Proizvodno – veleprodajne franšize,

3. Veleprodajno – maloprodajne franšize.

1. Proizvodno – maloprodajna franšiza uključuje odnose gdje je davatelj franšize proizvođač, a primatelj franšize trgovina na malo koja robu direktno prodaje potrošačima. Takav primjer je najbolje opisan kroz proizvodnju i prodaju automobila.

2. Proizvodno – veleprodajna franšiza uključuje odnose u kojem je davatelj franšize proizvođač, a primatelj je veletrgovina koja robu dalje prerađuje ili pakira u dalje prodaje maloprodaji. Kao najbolji primjer ovog odnosa je industrija gaziranih pića gdje dominiraju Coca – Cola, Pepsi – Cola, Seven – Up i dr.

3. Veleprodajno – maloprodajna franšiza je odnos u kojem više primatelja franšize pokreću posao te će postati davatelji franšize, primjer udruživanje više manjih lanaca trgovine. Na taj se način osiguravaju brzi i sigurni kanali distribucije robe koju prodaje veletrgovinama.

U Hrvatskoj je najzastupljenija proizvodno maloprodajna franšiza gdje primatelj franšize posluje na standardni način, pod poznatim trgovačkim imenom uz sva prava koja su mu dopuštena.

2.2. Izbor franšize

Izbor franšize na početku se može činiti kao vrlo jednostavan, ali zapravo to nije tako. Važno je na početku razmisliti o kojoj vrsti posla će se baviti. Potencijalni poduzetnik koji želi započeti poslovanje s franšizom mora izvršiti niz radnji kako bi njegovo poduzeće uspjelo. Potrebno je započeti samoanalizom kako bi utvrdio što može, a što želi. Ovo je važan korak u cijelom procesu izbora franšize. (Buble, Kružić, 2006:226) Kod franšize raspolaže se podacima koje pružaju davatelji franšiza, a to su najčešće kolike prihode možemo očekivati s početkom poslovanja ali isto tako i koji su to troškovi poslovanja. Na temelju navedenih podataka može se procijeniti hoće li odabrani posao postati održiv, odnosno koje prihode i dobit se može očekivati. Važno je gledati da navedeni podaci budu valjani i da druga strana gleda na iste vrijednosti. (Wisniewski, 2014.)

Prema Buble i Kružić (2006:228) postoje različiti franšizni odnosi:

- kooperative franšize – dva ili više poduzeća koja dijele prostor u franšizi kako bi ponudila svojim kupcima detaljniji proizvod ili uslugu,

- adaptirane franšize – samostalna poduzeća postaju franšizirane jedinice već postojećih franšiza,
- distributorstvo – primatelji franšize koji distribuiraju proizvode koje proizvodi davatelj franšize ili netko drugi,
- teritorijalne franšize – primatelji franšize koji imaju pravo poslovati s franšizom na teritorijalnoj osnovi,
- jednojedinичne franšize – primatelji franšize koji na samo jednom mjestu imaju pravo poslovati s franšizom,
- višejedinичne franšize – primatelji franšize koji mogu otvoriti nekoliko franšiznih jedinica odjednom.

Najviše su zastupljeni distributerski odnosi gdje davatelj franšize pruža svoje znanje i tehnologiju u obliku asortimana proizvoda, a primatelj franšize ima pravo prodavati određeni asortiman proizvoda.

3. PREDNOSTI I NEDOSTATCI ZA PRIMATELJA FRANŠIZE

Jedna od glavnih prednosti koje primatelj franšize dobiva je već oblikovano poduzeće i na taj način koristi paket intelektualnog vlasništva koje koristi u daljnjem poslovanju. Kao takvo primatelj franšize stječe prednosti kao što su (Buble, Kružić, 2006:225):

- ulazak na tržište s postojećim imidžom davatelja franšize,
- zaštita marke proizvoda/usluge,
- korištenje tehnologije davatelja franšize,
- korištenje svih prava koje pokriva davatelj franšize na određenom dijelu,
- unapređenje i razvoj proizvoda, korištenje informacija o istraživanju tržišta, menadžerska pomoć i sl.

Postoji veći broj prednosti za primatelja franšize, a među njima su trajno savjetovanje i pomoć davatelja franšize, korištenje programa za obuku i konzultantske usluge, prepoznatljivost na tržištu korištenjem uspješnog i poznatog imidža, primatelj postaje neovisan poslovni čovjek, odnosno zadržava u određenoj mjeri poslovnu samostalnost, potreban je manji početni kapital jer nije potrebo voditi brigu prilikom opskrbe materijalnom, zatim unaprjeđenje proizvoda, manji rizik neuspjeha jer je proizvod na neki način poznat i zaštićen je markom, korištenje informacija istraživanja tržišta, pomoć kod odabira lokacije, nabavljanja opreme i uređenja prodajnog prostora (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013.) Postoji mogućnost kreditiranja od strane davatelja franšize zbog sustava koji istiskuje svoju konkurenciju na određenom području. Franšiza može vremenski trajati od pet do trideset godina. Primatelj može izabrati kratku franšizu te ukoliko ona ne uspije može izabrati izlaz kroz druge oblike poslovanja. Za primatelja franšize prednost je i ako franšizno društvo ne ostvaruje profit može odlučiti napustiti tu franšizu i tražiti alternativnog davatelja s manjim neugodnostima (Kolesova, 2015).

Prema Buble i Kružić (2006:225) franšiza posjeduje i svoje nedostatke kao što su:

- manjak neovisnosti,
- trajna obveza prema davatelju franšize,
- manjak individualnog identiteta,
- male mogućnosti poništenja ugovora od strane primatelja franšize.

Kako postoje prednosti u ovakvom odnosu imamo i nedostatke koje donosi franšiza za primatelja. Za nedostatke možemo navesti kontrole od strane davatelja franšize, visoki troškovi ulaganja kao što je kupnja opreme, sirovina i sl., rizik promjene politike davatelja franšize na

gore, lažni i nedovoljni podaci o franšizi, ograničavanje aktivnosti primatelja franšize, ugovor o franšizi je na duže vrijeme i ne može se izaći brzo iz posla (Kolesova, 2015). Primatelj franšize može biti prisiljen kupiti proizvode od davatelja franšize. Takvim načinom primatelj postaje "rob" davatelja franšize, odnosno ne može tražiti druge dobavljače koji će dati možda bolju ponudu. Kao što je navedeno postoje ograničenja u načinu poslovanja, tada primatelj franšize nema mogućnost rada na lokalnom tržištu. U slučaju da davatelj franšize ode s tržišta, primatelj ostaje sam i time povlači i primatelja jer on ovisi o uspjehu davatelja franšize. Dobit koja uključuje postotak ostvarene prodaje dijeli se s davateljem franšize. Ovim se dovodi do niske dobiti za primatelja franšize. Ukoliko primatelj franšize želi prodati svoju franšizu može učiniti jedino uz odobrenje davatelja franšize što je mana franšiznog poslovanja, jer iako primatelj posjeduje posao, on može učiniti vrlo malo bez odobrenja davatelja franšize što dovodi do činjenice da franšiza nije fleksibilna (Franchising, 2019).

3.1. Prednosti i nedostaci kupnje franšize poznatog brenda

Kada se govori o poznatim brendovima u franšizi najpoznatiji su McDonald's, Subway, Burger King, Pek – Snack Fornetti. Može se vidjeti da je franšiza povezana sa svjetski poznatim brendovima. Prema nekim istraživanjima pokazano je kako je kupcima potrebno samo 10 sekundi da stvore prvi dojam o logotipu marke, odnosno da prepoznaju logotip. Razlog zašto se može brzo prisjetiti franšizna marka je njena povećana izloženost, te je zbog toga izbor robne marke važna pri otvaranju franšize za sebe (The Pros and Cons of Buying a Well-Known Franchise Brand, 2021). Kupnjom takvog brenda kreira se velika prednost za primatelja franšize i nije potrebno previše promovirati brend ili upoznavati potencijalne kupce s proizvodima/uslugama koje se nude. Druga prednost je u jednostavnijem načinu dobivanja kredita za pokretanje franšize. Banke prate franšizno poslovanje te imaju informacije vezane za kupnju poznatog brenda. Kod stranih poznatih franšiza lakši je odabir lokacije i sklapanje ugovora (Erceg, 2017:44-45).

Poznati franšizni brendovi imaju izgrađeno povjerenje u bazi kupaca i time se olakšava privlačenje potencijalnih kupaca. Marketinške aktivnosti mogu biti učinkovitije jer se ne mora uspostavljati prepoznatljivost robne marke. Sama baza kupaca već zna tko ste, te ukoliko franšiza donosi pozitivne promjene također će utjecati pozitivno na samu franšizu. Poznati brand ima čvrstu poslovnu strukturu koja može pomoći na putu do uspjeha (The Pros and Cons of Buying a Well-Known Franchise Brand, 2021).

Nedostatci kupnje poznate marke su:

- Može unaprijed koštati više, plaćanje poznate marke podrazumijeva i sve što ide uz nju,
- Marka nije jamstvo uspjeha, kupovina dobro poznate franšize pomaže u privlačenju kupaca, ali ne umanjuje posao koji dolazi uz vođenje posla,
- Negativan publicitet, kako pozitivne stvari dobro utječu, tako negativne utječu negativno,
- Konkurencija, možda postoji još koja franšiza koja je u blizini vaše lokacije. Iako lokacija može biti više pogodnija za neke kupce, mnogi mogu ostati vjerni postojećoj,
- Mala poduzeća, neki potrošači smatraju da je poslovanje u njihovim zajednicama s malim poduzećima važno, poznate franšizne marke mogu isključiti korisnike koji žele potrošiti svoj novac na mala poduzeća (The Pros and Cons of Buying a Well-Known Franchise Brand, 2021).

Poznati brendovi imaju i visoke franšizne pristojbe koje se plaćaju tijekom trajanja ugovora. Može biti nedostatak jer su njihovi sustavi složeni i imaju detaljno razrađenu proceduru i način poslovanja za primatelja. Od primatelja se zna tražiti da rade na daljnjem širenju franšize, te da sam primatelj otvori nekoliko lokacija. Ako primatelj prihvati ovakve uvjete može mu donijeti i velike prihode (Erceg, 2017:44-45).

Potencijalni primatelj prije potpisivanja ugovora trebao bi vidjeti je li spreman za ulazak u takvu franšizu i postaviti si pitanja:

1. Ima li mogućnosti tj. financijskih sredstava za kupnju franšize? Ima li uštedevine, hoće li moći posuditi novac za troškove ukoliko bude potrebno?
2. Hoće li prikupiti dovoljan obrtni kapital?
3. Koliko će se vremenski moći posvetiti franšizi?
4. Posjeduje li primatelj vještine za upravljanje i vođenje franšize? (Erceg, 2017:44-45).

Odgovaranjem na ova pitanja potencijalni primatelj franšize dobiva dojam da li je spreman za ulazak u ovakvu vrstu poslovanja, ili bi se trebao odlučiti za drugi model ulaska u poslovanje. Odnosno je li tip osobe koji se voli pridruživati sustavu ili želi steći iskustvo u vođenju tvrtke.

Ako se razmišlja o kupnji franšize poznatog brenda važno je razmišljati na način da marka ne bi trebala biti odlučujuća za odabir franšize. Kako se može vidjeti iz priloženog kupnja franšize poznatog brenda ima više prednosti, ali bi mogao stvoriti i potencijalne prepreke u postizanju

profitabilnosti. Potencijalni korisnik franšize treba analizirati prednosti i nedostatke same situacije u kojoj se nalazi i temeljnim istraživanjem utvrditi koja je prilika najbolja za njega (The Pros and Cons of Buying a Well-Known Franchise Brand, 2021).

4. FRANŠIZA U HRVATSKOJ

Franšiza u Hrvatskoj je još uvijek u razvoju. Poslovni model franšize prisutan je već 50 godina. Prvi sustav u Hrvatskoj bio je Diners Club International 1969. godine. Franšizno poslovanje omogućilo je primatelju sa sjedištem u Zagrebu da djeluje na području cijele tadašnje Jugoslavije i u ostalim balkanskim zemljama. Tijekom 80-tih godina pojavljuje se Varteks za franšizno poslovanje i proizvodnju Levi'sa. INA je također pokrenula franšizni sustav i prodala tri franšize. Domaće tvrtke nisu previše razmatrale franšizu kao način za rast i razvoj poslovanja. (Erceg, 2017:103). Kraš 1994. godine počinje svoje poslovanje širiti franšizom i otvaranjem bombonijera. McDonald's prvi restoran otvara 1996. godine i širi franšizno poslovanje u Hrvatskoj. Otvaranjem trgovačkih centara ulaze i druge franšize čime u Hrvatskoj broj franšiza prelazi broj 100. Najveći dio franšiznog sustava bio je vezan za modnu industriju. 2003. godine osnivaju se prvi franšizni centri koji se uključuju u promoviranje zajedno s Hrvatskom franšiznom udrugom u proces promoviranja franšiznog poslovnog modela (Čičić, Erceg, 2013.) Posljednji sajam u Hrvatskoj bio je u Rijeci 2016. godine te je na njemu predstavljeno 12 franšiznih sustava. U Hrvatskoj trenutno posluje oko 170 franšiznih sustava, s približno 17 000 zaposlenih, na oko 950 franšiznih lokacija (Alpeza, Erceg, 2013.) Prema sektorima u Hrvatskoj najviše ih je u modnoj industriji, zatim slijede restorani brze hrane i rent-a-car franšize. Ova istraživanja nisu provedena potpuno tako da su podaci temeljeni na procjenama. 25 franšiznih sustava hrvatskog je porijekla od ukupno 180 koliko ih posluje u Hrvatskoj. Najveći broj ima mađarska franšiza Pek-Snack i time je postala jedna od većih franšiza na području srednje i Jugoistočne Europe. U Hrvatskoj su najpoznatije Surf'n'Fries, Centar energije, Body Creator i ostali. Prema Erceg (2017.) zanimljivo je da su najveće tvrtke poput Agrokora, Mlinara isto pokrenule franšizne sustave za svoj daljnji rast. Sve više poduzeća započinje s primjenom franšiznog poslovanja u Hrvatskoj koje je potrebno dodatno osnažiti. Udruga za franšize trebala bi biti glavni nositelj promoviranja i unapređenja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Djeluje na nadležno ministarstvo, važno je za donošenje pravne regulative vezane uz franšizu. Ona služi za davanje "potpore" unutar ugovora koji treba biti sastavljen. Kreiranjem programa, Centri za franšizu trebaju djelovati na edukacijske ustanove radi educiranja potencijalnih korisnika franšize. Financijske ustanove omogućuju korisnicima franšize lakši ulazak u franšizno poslovanje davateljima i primateljima. Nadležno ministarstvo djeluje na korisnike donošenjem pravnih regulativa i vladinih politika te raznim potporama. Ovim načinom bi se trebao rezultirati veći broj primatelja i davatelja franšize, a samim time bi se povećalo hrvatsko gospodarstvo (Erceg, 2017:103-107).

4.1. Mikrofranšiza u Hrvatskoj

Mikro franšiza je poslovni model koji primjenjuje elemente i koncepte tradicionalnog franšiznog poslovnog modela na mala poduzeća u svijetu u razvoju. Odnosi se na sistematizaciju i replikaciju mikropoduzeća. Definirana su kao mala poduzeća koja se lako mogu kopirati slijedeći provjerene marketinške i operativne koncepte. Ključni koncepti mikrofranšize, ugovorni odnos između davatelja i primatelj franšize. Primatelj posluje pod trgovačkim imenom davatelja u zamjenu za naknadu. Davatelj pruža podršku primatelju na svim segmentima kao što su marketing, obuka, podrška i ostalo. Primatelj je odgovoran za upravljanje svakodnevnim poslom i ustanovom. Kod mikrofranšize primatelj kupuje kiosk ili iznajmljuje mjesto u trgovini ili trgovačkom centru. Kako se trend sve više širi trgovine s prehrambenim proizvodima i robne kuće su počele iznajmljivati prostor na policama pod mikrofranšizom. Kada se model franšize izvrši dobro rezultira se visokim stupnjem usklađenosti između davatelja franšize i korisnika franšize (Evans, 2021). U Hrvatskoj mikrofranšize nije bilo, te se pojavila u zadnjih nekoliko godina. Zbog ekonomske krize koja se pojavila u Hrvatskoj bilo je važno prilagoditi franšizni sustav kako bi se očuvao rast franšiznih mreža. Tako se pojavila mikrofranšiza kao rješenje, a ne kao trend. Ona je podvrsta profitne mikrofranšize, stvara profit za primatelja, omogućuje stabilno poslovanje primateljeve tvrtke i stvara profit davatelju franšize. Nekoliko je samo franšiznih sustava koji su se odlučili za mikrofranšizu za rast i povećanje konkurentnosti. Hrvatske mikrofranšize su većinom u prehrani, transportu i ljepoti, no i u uslugama kao što je Čuvar sjećanja, Fish4Wish, Surf'n'Fries. Investicija za ovu vrstu posla ne prelazi 25 000\$, ali kako je prosječna investicija u Hrvatskoj oko 20 000€, i investicija u mikrofranšizi je manja nego u drugim državama (Erceg, 2017).

4.2. Prepreke razvoju franšize u Hrvatskoj

Prema istraživanjima koja su provedena u svrhu analize postojećeg stanja i mogućnosti razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, bankari, konzultanti i odvjetnici su zaključili kako postoje mogućnosti, ali i prijetnje korištenjem franšiznog poslovnog modela (Erceg, 2017). Rezultati ukazuju da su glavne prepreke razvoju:

- nedostatna pravna regulativa
- spor pravosudni sustav

- slab interes stranih davatelja
- nepovjerenje
- neprepoznavanje prednosti i mogućnosti ovakvog modela (Erceg, 2017).

Tablica 1. Glavne mogućnosti i prijetnje razvoju franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj

	MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
Odvjetnici	- razvoj uslužnog industrijskog sektora - nedovoljna svijest o franšiznom poslovanju	- nedostatna potpora vlade i banaka - nedovoljna zaštita prava davatelja franšize - česte promjene zakona - nesigurnost poslovanja i naplate dugova zbog sporosti pravosuđa
Bankari	- kupci se sve više fokusiraju na kvalitetu usluga i kontrolu kvalitete - tržište još uvijek nije određeno franšiznim poslovnim modelom	- spor pravosudni sustav - nizak TEA indeks - mentalitet
Konzultanti	- zemlja s tranzicijskom ekonomijom - prednosti razvitka franšiznog poslovnog modela - pristupanje Hrvatske EU	- slaba privlačnost hrvatskog tržišta stranim davateljima franšize - nedostatna stručnost i manjak stručnjaka - pristupanje Hrvatske EU - nedostatno znanje

Izvor: Alon, Alpeza, Erceg, 2008:9, navedeno u Erceg, 2017:111

Iz tablice 1. možemo vidjeti mogućnosti i prijetnje koje navode odvjetnici, bankari i konzultanti za razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Primjećuje se kako su jedne od glavnih

mogućnosti razvoj uslužnog sektora, a samim time i razvoj franšiznog poslovnog modela. Kao glavne prijetnje navode nedostatak znanja i stručnosti u franšiznom poslovnom modelu.

Prema Erceg (2017.) prepreke koje utječu na širenje franšize u Hrvatskoj su:

- problemi zaštite intelektualnog vlasništva
- nedostatni financijski resursi
- nepostojeća pravna regulativa
- slaba edukacija bankara i pravnika vezano uz franšizno poslovanje
- nedostatne informacije o franšiznom poslovnom modelu (knjige, sajmovi)
- nepostojanje fer i profesionalnog ponašanja između poduzetnika

Prema Alpeza, Perić i Šolčić (2012, navedeno u Erceg, 2017:112) navedene prepreke utječu na razvoj i širenje franšize kao metode za rast i razvoj. Preporuke koje se preporučuju kako bi se riješio dio prepreka za daljnji razvoj su:

- pravni okvir za franšizno poslovanje prema najboljoj praksi države EU,
- osnivanje registra inozemnih i domaćih franšiznih sustava s obveznom registracijom i prodajom na uvid o ugovoru o franšizi,
- organiziranje promotivne kampanje da bi se javnost informirala o prednostima franšiznog poslovnog modela
- prepoznavanje koristi franšiznog modela kreiranjem programa za poticanje korištenja franšiznog poslovanja
- organiziranje i financiranje edukacija o franšiznom poslovnom modelu
- jačanje infrastrukturne potpore za razvoj franšize educiranjem odvjetnika, financijskih institucija i ostali.

Navedene preporuke mogu pomoći u daljnjem širenju franšiznog poslovanja. Pomažu primateljima franšize da lakše shvate sistem franšiznog modela. Samim time primatelji franšize bili bi više organizirani i educirani, a tako bi se povećala upotreba franšiznog modela.

5. KUPOVINA FRANŠIZE

Poduzetnik kao potencijalni primatelj franšize uočava priliku i ulazi u poduzetnički pothvat. Prije samog odabira potrebno je prepoznati kako odabrati franšizu za koju se smatra da je ona prava. Primatelj franšize mora znati koje su njegovi ciljevi i motivi, odnosno potrebno je istražiti svoje profesionalne i financijske mogućnosti te pretpostaviti moguće rizike s kojima bi se mogao suočiti tijekom poslovanja. Najvažniji korak je napraviti početno istraživanje o franšizi jer se time može vidjeti hoće li posao biti siguran tj., hoće li biti dobar za postizanje financijskih i osobnih ciljeva. Postoje koraci u kupnji franšize koji pomažu potencijalnom primatelju u donošenju odluke. Važno je da se poduzetnik što više informira o franšizi prije kupovine, te mora biti svjestan kako se iz franšiznog odnosa teško izlazi. Istraživanje o potencijalnoj franšiznoj ponudi uključuje sastanak s davateljem franšize, proučavanje ponude, pomoć odvjetnika koji se bavi franšiznim poslovanjem, savjetovanje od financijskih savjetnika te sastanak s postojećim primateljima franšize i onima koji su izašli iz tog poslovanja. Važno je da si poduzetnik odredi hoće li mu to biti jedini izvor prihoda ili dodatni. Način na koji se privlače potencijalni primatelji franšize su da osiguravaju primatelju dodatni prihod, a ne samo osnovnu plaću. Franšiza je najbolji način za pokrenuti posao za one koji nemaju prethodno stečeno iskustvo, a žele pokrenuti posao. Prednosti koje nudi franšiza je edukacija i trening za primatelje franšize, sustav poslovanja, tehničku potporu i ostale vrste pomoći tijekom trajanja ugovornog odnosa. (Erceg, 2019.)

Kako navodi Erceg (2019.) prije samog ulaska u ovakvu vrstu poslovanja bitno je da si poduzetnik odgovori na pitanja koja će mu pomoći da provjeri je li franšiza izbor za njega:

- je li spremat slušati davatelja franšize – davatelji franšize imaju riječ o tome kako primatelj treba poslovati, franšiza nije za ljude koji neovisni,
- je li spreman biti dio franšiznog poslovanja – primatelj mora biti spreman da davatelj franšize traži od njega uplate za troškove marketinga, je li spreman prepustiti promociju davatelju,
- hoće li biti spreman na to da davatelj može odbiti njegove prijedloge za bolje poslovanje,
- koliko je spreman raditi, što želi od poslovanja,
- koliko je spreman na rizik, što ako bude u gubitku poslovanje.

Kod kupovine franšize u koju se ulažu novac i vrijeme potrebno ju je vrednovat na temelju procijenjenog povrata na investiciju. Analizom financijske isplativosti važno je razumjeti postotak tekućih tantijema i visinu početne pristojbe koje primatelj daje davatelju franšize.

Poduzetnik može potražiti izvore financiranja kod prijatelja i obitelji, svoje osobno bogatstvo kao što su nekretnine, pokretnine i sl., zatim banke, javni izvori, fondovi rizičnog kapitala i ostalo. U nastavku će biti prikazana tablica s aktivnostima koje bi primatelji trebali napraviti kao i one koje ne bi trebali. (Erceg, Orban, 2020.)

Tablica 2. Analiza aktivnosti koje treba i ne treba napraviti

Aktivnosti koje treba napraviti	Aktivnosti koje ne treba napraviti
angažirati odvjetnika s iskustvom iz područja franšize	kupiti franšizu bez prethodnog istraživanja povijesti poduzeća davatelja franšize i detaljnog pregleda komercijalnog dosjea
izraditi poslovni plan koji uključuje osobne ciljeve, snage i slabost	podcijeniti razdoblje prije nego se dosegne točka pokrića
kontaktirati međunarodna ili nacionalna franšizna udruženja kako bi se informirali o franšiznoj industriji	započeti poslovni odnos s davateljem franšize koji nema potrebu istražiti pozadinu potencijalnog primatelja franšize
pregledati sporazum o poslovnoj suradnji te utvrditi koje geografsko područje on pokriva te postoji li kakva zaštita u slučaju budućeg nastupa i širenja konkurencije	kupiti franšizu bez jasne slike o pristojbama koje su uključene u franšizno poslovanje te saznanja o proizvodima i uslugama za koje se očekuje da se kupuju od davatelja franšize
provjeriti osiguravaju li se odgovarajuće edukacije na početku i tijekom poslovanja	kupiti franšizu bez saznanja o izdašnosti tehničke pomoći, odnosno do koje mjere je ona dostupna od strane davatelja franšize
upoznati vlasnika poduzeća davatelja franšize prije kupovine franšize	ograničiti se na određenu vrstu proizvoda i usluge
pobrinuti se za raspolaganje zadovoljavajućom razinom financijskih sredstva prije kretanja u posao koji je izvan vlastitih financijskih mogućnosti	konačno se opredijeliti se za određenu franšizu bez razgovora s nekoliko primatelja te franšize, po mogućnosti na njihovim lokacijama
posjetiti sajmove franšiza	

Izvor: Erceg i Orban, 2020.

Prema Barringer i Ireland (2016:539) proces kupovine prikazan je kroz sedam koraka:

- 1. korak - Postaviti prioritete kod kupovine franšize i istražiti davatelje franšize
- 2. korak – Proučiti s odvjetnikom ugovor o franšizi

- 3. korak – Dogovoriti sastanak s potencijalnim davateljem franšize i provjeriti njegove reference
- 4. korak – Dokumente pregledati s odvjetnikom
- 5. korak – Potpisati ugovor o franšizi
- 6. korak – Obuka
- 7. korak – Poslovanje

Prilikom prvog koraka važno je da potencijalni primatelj franšize stvori svoju listu prioriteta kako bi došao do određenih franšiznih prilika pomoću dostupnih alata koji se kasnije istražuju. Drugi korak je proučavanje ugovora o franšizi s odvjetnikom koji će zastupati njegove interese. Bitno je da odvjetnik prouči dobivenu dokumentaciju, tj. franšizni ugovor i pripremi primatelja za sastanak ukoliko bude mogućnosti pregovarati oko stavki ugovora s davateljem franšize. U treći korak svrstat će se dogovor sastanka s potencijalnim davateljem franšize, gdje će se provjeriti i usporediti informacije koje su prethodno prikupljene. Potrebno je postaviti pitanja koja se vežu uz povijest tvrtke tj. rezultate poslovanja i njeno financijsko stanje, obuka primatelja, mogućnost rasta poslovanja, pružanje potpore tijekom ugovornog odnosa, kako se davatelj franšize nosi s potencijalnim prijetnjama i rizicima. Prilikom prikupljanja novih informacija potrebno je da primatelj i te informacije provjeri. Zatim imamo četvrti korak koji uključuje pregled dobivene dokumentacije zajedno s odvjetnikom. U ovom dijelu postoji mogućnost pregovaranja u nekim stavkama ugovora, ali postoji mogućnost da davatelj ne bude spreman na kompromise. Ukoliko davatelj bude spreman na pregovore, potrebno je vidjeti što je dogovoreno s ostalim potencijalnim primateljima franšize. Nakon dokumentacije i potencijalnih pregovora dolazi potpisivanje ugovora o franšizi između primatelja i davatelja franšize. Potpisivanjem primatelj franšize postaje potencijalni investitor koji prihvaća obvezu pravila koja vrijede za franšizni sustav. Sedmi korak početak poslovanja, odnosno edukacija primatelja franšize, prikaz pravila i procedura svakodnevnih aktivnosti. Većinom kod većih davatelja franšize postoje posebno napravljeni edukacijski centri u svojim uredima gdje se provodi edukacija, ali može se provoditi i na lokacijama koju vodi primatelj franšize. Tijekom obuke primatelj mora usvojiti tehnike proizvodnje, isporuke proizvoda/usluga davatelja kako bi ona bila svaki put ista. Nakon edukacije primatelj može otvoriti svoju lokaciju i krenuti s poslovanjem. (Erceg, Orban, 2020.)

5.1. Ugovorne obveze

"Ugovor o franšizmu je ugovor obveznog prava kojim davatelj franšizor ustupa franšizatelju prednosti stečene klijente i ugled na tržištu na korištenje na određenom području uz naknadu ili radi ostvarivanja drugih ekonomskih koristi" (Milkotin – Tomić, 1999:234, navedeno u Zlatović, 2010:320). Ugovornom se obvezuju davatelj i primatelj da će poštovati sva propisana prava i obveze koje su u njemu navedeni. Prvi put u Hrvatskoj se ugovor o franšizi spominje 1996. godine u Zakonu u trgovini. Franšizno poslovanje u ovom Zakonu nije uređeno u potpunosti, temelji se na pojedinim elementima dobre poslovne prakse (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013). Ugovor o franšizi pripada u složene sporazume jer sadrži i odrednice drugih elemenata ugovora kao što su ugovor o djelu, o zajmu i sl. Predmet ugovora može biti dodjeljivanje prava prodaje robe/usluga na dogovorenom području, dodjeljivanje korištenja poslovnog znanja i iskustva, dodjeljivanje žiga, pravo na komercijalnu pomoć, marketinške usluge, savjetovanja i drugo. Ovime se sloboda primatelja franšize ograničava time što se obvezuje da će djelovati pod imenom davatelja franšize, prodavati će robu samo od davatelja franšize, redovito plaćati naknadu, pridržavanje obveza ugovora (Zlatović, 2010:321). Ugovor se potpisuje najčešće na rok od jedne do pet godina, ali postoje i izuzetci. Smatra se da su ugovori koji su zaključeni na manje od pet godina nedopustivi, jer primatelj nema vremena da amortizira sva ulaganja. Važne stavke na koje treba pratiti su ulaganja primatelja franšize i program obučavanja davatelja franšize. Oba elementa su važna jer program obučavanja daje mogućnost primatelju franšize da održava i stječe znanja koja su mu potrebna za vođenje poslovanja. Najčešće se stječe kroz tri stupnja obučavanja. Prvi stupanj je u školi davatelja franšize, drugi stupanj je na postojećoj franšiznoj lokaciji i treći stupanj je obuka uz pomoć instruktora davatelja franšize na lokaciji primatelja. Kada se govori o ulaganjima primatelja tu se ne ubraja samo franšizna naknada, nego je čine i drugi troškovi među kojima su najbitniji tantijemi koje plaća od 5 do 15 posto na ostvarene prihode davatelju franšize. Pojavljuju se i ulaganja u trajni i obrtni kapital, najam prostora i opreme. Postoji mogućnost da primatelji franšize unesu pola novca potrebnog za početak poslovanja ukoliko to od njih zatraži davatelj (Buble, Kružić, 2006:228-229). Danas postoje novi pravni standardi koji daju mogućnost primatelju franšize mogućnost kupnje kod drugog dobavljača i robe u iznosu od 20% ostvarenog prometa, ali da ne konkurira davatelju franšize (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013).

Ugovor može biti na određeno ili neodređeno vrijeme. Na određeno vrijeme ako je ugovor vezan za robu najčešće traje kraće vrijeme, dok se ugovor vezan za uslugu ugovara na duži rok najčešće od tri do deset godina. Ugovor o franšizi može prestati kada istekne ugovoreno vrijeme

trajanja, otkazom, sporazumom između davatelja i primatelja franšize ili smrću davatelja franšize (Zlatović, 2010:324). Bitno je utvrditi koje su mogućnosti raskida ugovora kao i moguće posljedice koje mogu nastati ako primatelj franšize prodaje svoje poduzeće. Također, postoje uzroci raskida poput neizvršavanja ugovorenih obveza, stečaj ili nelikvidnost poduzeća, nekorektno ponašanje prema potrošačima (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013).

6. ULAGANJE I TROŠKOVI FRANŠIZE

Ulaganjem posla u franšizu smanjuje se rizik poslovanja poduzetnika, a najvažnije je imati dobru poslovnu ideju. Pokretanje poslovanja može biti zahtjevna zbog odabira vrste djelatnosti, namjeni, vrsti i veličini investicija i sl. Također, odabir franšize zavisi i od financijske mogućnosti poduzetnika. Ulaganje je sigurnije i atraktivnije od drugih ulaganja poslovanja jer je jednostavnije ostvarivanje kredita. Važno je da poduzetnik bude uporan, sposoban u rješavanju sukoba sa zaposlenicima, izdržljiv i sposoban za preuzimanje rizika i odgovornosti. Kod pokretanja posla pojavljuju se troškovi vezani za najam prostora, postrojenje i oprema, plaće zaposlenika te ostali troškovi vezani uz pokretanje posla. Ulazak u poslovanje putem franšize smatra se ulaganje u nematerijalnu imovinu, jer nema fizičku supstancu i nije tekuća. Kada se gleda nabava postrojenja i opreme oni se svrstavaju u skupinu materijalne imovine koja se temelji na fizičkoj materiji kao što su npr. zemljište, strojevi i sl., a može se podijeliti u dvije podskupine. U prvoj skupini nalaze se nekretnine koje se amortiziraju tj. obuhvaćaju materijalnu imovinu ograničenog vijeka uporabe kao što je uredska oprema. U drugu skupinu pripadaju zemljišta koja ne podliježu amortizaciji jer ima neograničen vijek trajanja. Nematerijalna imovina je neopipljiva i obuhvaća patente, zaštitne znakove, prava nakladnika (Mahaček, Martinko Lihtar, 2013). Neke tvrtke naplaćuju tantijeme za početak franšize, u obrocima ili u paušalnom iznosu. Iznos se razlikuje u svim tvrtkama, kreće se od 4 do 8 posto bruto prihoda, i on se obično ne vraća primatelju franšize. Davatelji franšize prikupljaju povremene naknade i marketinške pristojbe, najčešće postotak od bruto prometa primatelja franšize. Postotci se razlikuju od tvrtke do tvrtke, a oni su oko 2 do 4 posto (Gdje pronaći financiranje franšize, 2018). Postoje minimalni financijski zahtjevi koji davatelji zahtijevaju prije odabira kandidata. Likvidnost je prvo što gledaju, odnosno davatelji zahtijevaju da primatelji imaju minimalnu količinu likvidnosti kako bi mogli održati poslovanje tijekom prve godine ili više, sve dok krajnji rezultat bude zadovoljavajući. Zatim, neto vrijednost gdje davatelji franšize postavljaju minimalnu razinu neto vrijednosti prije nego što nekog razmotre kao odličnim kandidatom za svoju marku. Ulazni troškovi mogu se razlikovati od marke, veličine lokacije, nekretnine i sl. Neki nude poticaje kako bi započeli za nove primatelje franšize kao i kroz njihove početne godine. Primjer može biti smanjene naknade za prve ili dvije godine, ili smanjenje plaćanja autorskih prava. Iz navedenog se može vidjeti kako se za pokretanje franšize troškovi čine veliki, ali to također zahtjeva i pokretanje vlastitog posla. Prednost je što davatelji franšize mogu pružiti vrlo točnu sliku o tome koliko će koštati pokretanje posla, tekući

troškovi i dobru približnu ocjenu kada će tok prihoda postati pozitivan takve informacije se ne mogu dobiti ako se pokrene vlastiti posao (Goldberg, 2021).

Prema Mahaček i Martinko Lihtar (2013) kontrola troškova ima četiri faze, koje su značajne i utječu na financijski rezultat:

1. utvrđivanje iznosa troška,
2. stvarno nastali troškovi,
3. usporedba nastalih i planiranih troškova,
4. donošenje novih promjena s ciljem smanjivanja ostvarenog troška

Za uspješno franšizno poslovanje važno je kontrolirati troškove. Svaka faza je značajna i utječe na financijski rezultat.

7. ISPLATIVOST KUPOVINE FRANŠIZE

Franšiza ima više prednosti nego nedostataka zato poduzetnici ovaj model smatraju najidealnijim za započinjanje poslovanja koji ne kreće od nule. Rad unutar takvog sustava štedi i vrijeme i novac, a procesi su pojednostavljeni i učinkoviti. Ljudi obično kupuju franšizu jer vide uspješne priče drugih davatelja franšize. Franšize opreznim poduzetnicima nude stabilan, provjeren model za uspješno poslovanje. Primatelj franšize mora raditi konstantno i voditi posao kao i svi poduzetnici. Postoje lanci koji imaju više franšiznih partnera, primatelja koji posluju na rubu isplativosti jer se nikad ne može točno procijeniti da li će posao biti isplativ. Primatelj franšize mora biti svjestan da nijedan posao nije siguran stopostotno (Nijedan biznis nije sigurna oklada, 2020). Postavljanje pitanja isplati li se ulazak u franšizu, jedno je od često postavljanih pitanja od strane primatelja franšize, a on je potvrđan ukoliko davatelj i primatelj ispune svoje dijelove. Postoji puno poslovnih prednosti koje franšiza nosi sa sobom, ali isto tako postoji i financijski rizik koji postoji kod svakog posla. Ulaskom u franšizu dobijete sve ono što pokretanjem vlastitog posla od nule ne možete dobiti, u to se ubrajaju alati i sustavi cijele tvrtke, mrežu drugih korisnika franšize i njihova iskustva, te samo iskustvo davatelja. U franšizi treba iskoristiti sve prednosti poslovanja vlastitog posla, a da u tome niste sami (Cost Savings of Franchising vs. Entrepreneurship, 2016). Moraju se prihvatiti i neke negativne strane koje se nalaze u franšizi kao što su ograničena kreativnost, neće biti mogućnosti za nekakve promjene i sl. Isplativost franšize ovisi od franšize do franšize. Najveću odgovornost nosite sami tako što je potrebno dobro istražiti i biti svjestan prihvaćanja rizika. Istraživanjem franšize i postavljanja bitnih pitanja mogu biti presudni u tome da se izbjegnu skupe pogreške, a samim time iskustvo franšize će biti vrijedno svega uloženog (Buying a Franchise: Is the Risk Worth It?, 2017).

8. PRIMJER FRANŠIZE DOG&STYLE

Dog&Style je pet shop koje objedinjuje više vrhunskih usluga u istom prostoru. Pokrenut je 2013. godine kao pet shop, zatim su proširili ponudu hrane i opreme za pse i mačke, te su uveli nove proizvođače. Na temelju potreba kupaca ustanovili su kako bi sve mogli ponuditi na jednom mjestu, te je tako nastao "3u1" koncept (Franchising.hr, 2020).

Slika 1. Logo Dog&Style



Izvor: Dog&Style, 2021.

Prva poslovnica otvorena je 2013. godine u Zagrebu, a nakon toga otvorene su još dvije poslovnice. Prva licencirana franšiza u PET industriji u Hrvatskoj otvorena je prije godinu i pol dana. Nudi više usluga stoga se u njemu kombiniraju tri različite vrste usluga. Trgovina ima širok asortiman opreme za sve vrste ljubimaca od ptica i glodavaca do pasa i mačaka. U asortimanu se nalazi ponuda hrane za pse, mačke, ptice i glodavce, zatim ležajeva, igračaka, opreme za putovanje i šetnju i higijenske potrepštine koje obogaćuju život ljubimcima. U ponudi izdvajaju poznate brendove kao što su: Alpha Spirit, Bosch, Brit premium i slično.

Slika 2. Trgovina Dog&Style



Izvor: Franchising.hr, 2020.

Salon za uređivanje ljubimaca je za sve vrste pasa, od najmanjih do najvećih pasmina, i za mačke. U salonu se nudi uređivanje ljubimaca, kupke, medicinske kupke, skraćivanje noktiju i slično, te nude pakete u kojemu žele pomoći ljubimcima da se naviknu na salone kako bi proces uljepšavanja prošao što lakše.

Slika 3. Izgled salona Dog&Style



Izvor: Franchising.hr, 2020.

Kao treća vrsta usluge je ljekarna, u kojoj se nalazi dodatak prehrani, pesticidi, sredstva protiv parazita ili posebne hrane. Dog&Style nudi savjete o svemu što kupce zanima o zdravlju životinja. Zaposlenici su stručnjaci u koje kupci mogu imati potpuno povjerenje, te je ovo mjesto najbolje za kupce i njihove ljubimce (Čolak, 2021).

Slika 4. Logo i unutarnji izgled ljekarne Dog&Style



Izvor: Dog&Style.hr, 2021.

8.1. Franšizni sustav Dog&Style

Dog&Style je franšizni sustav koji je idealna poslovna prilika za sve ljubitelje kućnih ljubimaca, a imaju želju otvoriti samostalan posao koji će ih ispunjavati, i pri tome dobro zaraditi. Razlikuju se od većine trgovaca u tome što oni nude sve tri usluge na jednom mjesto: trgovinu, uslugu i ljekarnu, dok ostali takvu ponudu nude zasebno. Upravo zbog toga njihov koncept osigurava nisku najamninu, smanjene troškove poslovanja uz povećane prihode raširene u tri kanala.

Prostor Dog&Style je raspoređen tako da dvije trećine poslovnice zauzima trgovina s hranom, potrepštinama i lijekovima. Otvoreni prostor koji je dobro popunjen i organiziran s kružnim dijelovima na sredini u samoj poslovnici, kako bi se osigurala protočnost kretanja i donra komunikacija kupca s prodavačima. Jednu trećinu prostora zauzima uljepšavanje odnosno oprema kao što je kada, stol za uređivanje te ured i sanitarni čvor.

Ulaskom u franšizni sustav Dog&Style potencijalnom primatelju omogućuje lakše pokretanje posla, detaljno organizirano uređenje i opremanje, izgrađene uvjete nabave, zajednički marketing te konstantnu potporu u poslovanju. Prethodno iskustvo nije ključno za ulazak u franšizu (Franchising.hr, 2021).

8.1.1. Primatelj franšize

Priključivanje franšizi Dog&Style je idealan potez za sve koji vole ljubimce, a imaju želju otvoriti samostalan posao. Ova franšiza nudi spoj ugodnog s korisnim jer se radi o konceptu koji je popularan među ljubiteljima životinja koji svojim ljubimcima žele omogućiti sve što im je potrebno. Za potencijalnog primatelja nije potrebno prethodno iskustvo rada sa sličnim sadržajima, važno je da ste odgovorni i da volite kućne ljubimce. Poželjno je radno iskustvo u trgovačkom sektoru, odgovarajući prostor od 65-75m² (Čolak, 2021).

Ovaj koncept može funkcionirati s minimalnim brojem radnika te je sasvim dovoljno troje zaposlenih. Kao potencijalni primatelj franšize dobivate (Franchising.hr, 2021.):

- Know-how za pokretanje i vođenje posla
- Brending i knjiga standarda
- Obuka za trgovački dio i za uslugu uljepšavanja
- Odlična profesionalna podrška – intenzivnije u prva tri mjeseca, no i tijekom narednih mjeseci
- Razrađeni uvjete distribucije sa zastupnicima različitih proizvoda
- Arhitektonsku pripremu prostora i namještaja, koja najoptimalnije iskorištava svaki djelić trgovine za svaku od tri različite usluge
- Zajednički nacionalni marketing

Davatelj franšize otvoren je za suradnju s poduzetnicima iz Hrvatske, ali i sa zemljama ove regije. Prvenstveno se cilja na veće gradove kao što je Zagreb, Ljubljana, Beograd i slično. Lokacija bi trebala biti u nekoj gradskoj četvrti, jer je Dog&Style osmišljen kao kvartovska poslovnica, a ne kao većina franšiza koje ciljaju na centar grada. Dobra opcija je i blizina shopping centra gdje ljudi navraćaju na dnevnoj bazi, važna je velika količina pješaka. Može biti i u trgovačkom centru gdje vlasnici mogu ostaviti svoje ljubimce na uljepšavanju dok oni obavljaju svoje poslove. Uz sve to najbolje bi bilo smjestiti se u blizini stambenog naselja ili gradskih parkova gdje ljudi često prolaze s psima (Franchising.hr, 2020.)

Ovakva poslovna suradnja stavlja i davatelja i primatelja franšize u "win-win" poziciju jer ne zahtjeva velika financijska sredstva davatelju, a primatelj ima mogućnost posloovati pod poznatim brendom s potrebnim znanjem i logistikom, u svom prostoru i za svoj račun.

8.1.1.1. Cijena franšize

Kod otvaranja poslovnice Dog&Style nisu potrebna velika ulaganja što se smatra još jedna prednost ove franšize. Za opremu poslovnice potrebno je 75.000 kuna, a za nabavu robe 125.000 kuna. Ulazna naknada za franšizu iznosi 5.000 eura (Franchising.hr, 2021).

Poslovnicu je moguće otvoriti u roku od tri mjeseca. Potrebno je odabrati željenu lokaciju i prostor o kojoj zajednički odlučuju davatelj i primatelj franšize. Za pokrivanje troškova od prihoda potrebno je cca. 3 mjeseca. Očekivani povrat ulaganja je od 3 do 5 godina (Franchising, 2020.)

8.1.1.2. Plaćanje tantijema i trajanje ugovora

Kod plaćanja franšizna naknada Dog&Style franšize je 4% od prihoda. Trajanje ugovora između davatelja i primatelja franšize najčešće traje 10 godina s mogućnošću produljena ukoliko su obje strane zadovoljne suradnjom. Ugovor se izrađuje po svim propisima, i štiti prava intelektualnog vlasništva davatelja franšize i zajednički ugled franšize. Sastavljeni ugovor je na engleskom jeziku, osim ako drugačije ne zahtjeva nacionalno zakonodavstvo.

8.2. Uspješnost poslovanja Dog&Style

Uspješnost pet industrije u svijetu je golema i raste svake godine pa tako i u Hrvatskoj. Procjena Pet tržišta u Hrvatskoj je cca. 7 milijardi kuna. U to ulazi hrana, oprema i potrepštine, veterinarske usluge i proizvodi i svi ostale usluge za životinje. Tako da je poslovni model Pet shopa, veterinarske ljekarne i frizeraja za ljubimce vrlo uspješan i raste svake godine. Dobar poslovni model i ideja uz puno odricanja može stvoriti dobar okvir za uspjeh u poslovanju u Hrvatskoj. Kao još jedan uspjeh bilježe automat za kućne ljubimce. U njemu se nalaze proizvodi koji se najviše prodaju, a to su poslastice, dnevni obroci, vrećice za izmet koji su kupcima svakodnevno potrebni. Kada dućan ne radi kupci koji se idu šetati sa svojim psom ili idu na kavu u obližnje kafiće gdje mogu biti i njihovi ljubimci, slobodno mogu kupiti potrebne proizvode na automatu što je dodatno olakšano kupcima. To je prvi automat u Zagrebu, a i u Hrvatskoj. Dodatne prihode ostvaruju i kroz održavanje raznih tečajeva za groomere, tj frizere za pse (Duić,2020).

Slika 5. Slika automata s hranom Dog&Style



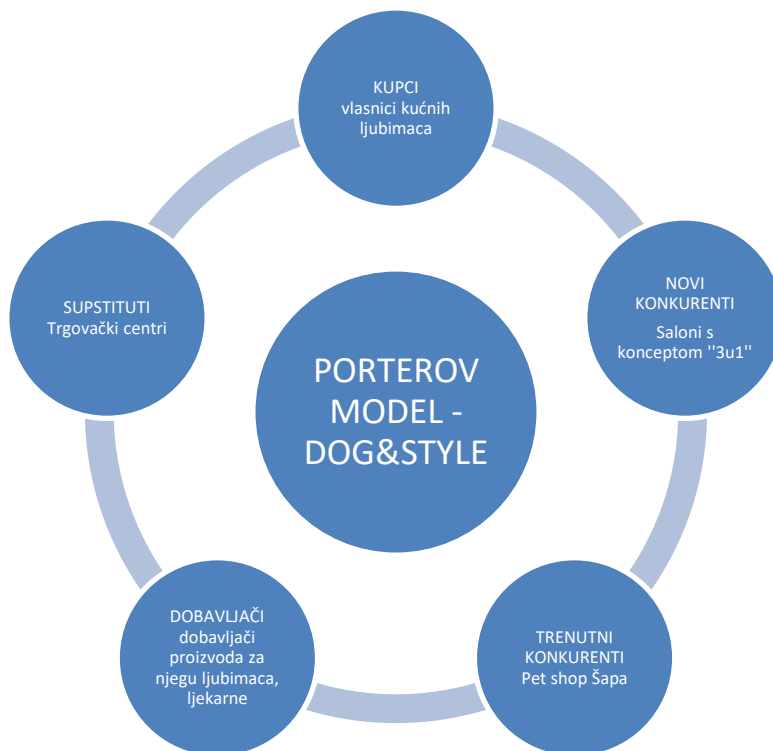
Izvor: Dog&Style.hr, 2021.

Na početku je bila ponuda samo jedne vrste hrane i jako mala ponuda opreme za pse u puno manjem dućanu. Kako su potrebe rasle za novim proizvodima i uslugama, odlučili su nadopunjavati svoj asortiman tako što je došlo do otvorenja koncepta 3u1 kako bi vlasnicima omogućili da sve pronađu na jednom mjestu. Dog&Style radili su za vrijeme trajanja mjera protiv COVID-a19, a promet im je rastao iz mjeseca u mjesec, u prosjeku, po stopi od 15%, što na kraju dovodi kako su prihodi u 2020. godini bili veći za 60% u odnosu na 2019. godinu (Franchising.hr, 2020).

8.3. Porterov model na primjeru Dog&Style

U nastavku će biti prikazana analiza franšize Dog&Style prema Porterovom modelu 5 konkurentskih snaga (Slika 6).

Slika 6. Analiza franšize Dog&Style prema Porterovom modelu



Izvor: Vlastita izrada

Za analizu franšize korišten je Porterov model konkurentnosti koji uključuje pregovaračku moć kupca, prijetnje ulaska novih konkurenata, prijetnje trenutnih konkurenata, pregovaračku moć dobavljača i prijetnje supstituta.

Trenutni kupci proizvoda i usluga su vlasnici kućnih ljubimaca, najčešće pasa i mačaka jer koriste sve 3 vrste ponuda koje se nude.

Kada se govori o novim konkurentima, svaka dobra konkurencija je dobrodošla. Ne postoje prepreke za ulaske novih konkurenata s obzirom da davatelj franšize nije stvorio nikakve ulazne barijere. U Zagrebu postoji dovoljan broj konkurencije, ali se u Dog&Style trude da kvalitetom, znanjem i ljubaznošću privuku i zadrže svakog novog i stalnog kupca. Smatraju da je lokacija

samog dućana presudna, kao i ljubaznost, kvaliteta i asortiman proizvoda, te omjer cijene i kvalitete proizvoda i usluga smatraju najvažnijim za uspjeh u poslovanju. S obzirom da se nalaze u Zagrebu, najveća trenutna konkurencija im je Pet shop Šapa. Slično kao Dog&Style nude ponudu trgovine za kućne ljubimce od hrane, igračaka, opreme i sl. Također, nude *grooming* za pse i mačke. U svojoj ponudi nemaju ljekarnu odnosno educirano osoblje tj. veterinara koji bi svojim stručnim znanjem savjetovao vlasnike kućnih ljubimaca što je velika prednost Dog&Style franšize.

Cijene *groominga* su podjednake u oba dućana, s obzirom da je ponuda veća u Dog&Style smatra se kako će ljudi prije odabrati dućan s većom ponudom usluga. Što se tiče cijena u pet shopovima, također, je podjednaka u oba dućana, ali kao veća prednost je što pet shop Šapa ima ponudu narudžbe hrane i opreme preko web shopa, dok to u Dog&Style nije slučaj. Nudi se ponuda hrane i opreme poznatih i kvalitetnih brendova što je izuzetno bitno svim vlasnicima kućnih ljubimaca.

Kao još jednu prednost Dog&Style je lokacija, s obzirom da kao franšiza imaju dva dućana koja su koncept "3u1" odnosno da nude shop, grooming i ljekarnu na jednom mjestu smatra se kako je vlasnicima kućnih ljubimaca bolja opcija obaviti sve na jednom mjestu što je potrebno njihovim kućnim ljubimcima nego da se vožaju s jednog kraja Zagreba na drugi. Kada govori o pregovaračkoj moći dobavljača. Dog&Style ima dobavljače koji su uglavnom zastupnici stranih tvrtki proizvoda koje prodaju u svojim trgovinama. Paze da uvijek imaju više dobavljača na raspolaganju sličnih proizvoda kako se ne bi dogodila situacija da ih dobavljači ucjenjuju ili iz nemogućnosti dobave proizvoda zakinu kupce u trgovini. Postojanje supstituta i jednostavnost prelaska na korištenje supstituta daje kupcima određenu pregovaračku snagu. Na tržištu postoji skuplja i jeftinija, kvalitetnija i malo manje kvalitetnija hrana, oprema, lijekovi i slično. Tako kupci s obzirom na svoju kupovnu moć mogu prelaziti na supstitute koji su jeftiniji ukoliko ne žele ili ne mogu omogućiti svojim ljubimcima ono najbolje.

9. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je prikazati franšizu kao najbolju opciju za pokretanje poduzetničkog posla. Franšiza predstavlja poslovni odnos kojim poduzeće ustupa uz naknadu pravo prodaje primatelju franšize i obvezuje se da neće nikome drugome na ugovorom određenom području davati ista ili slična prava.

Glavna prednost koju primatelj franšize dobiva je već oblikovano poduzeće i na taj način koristi paket intelektualnog vlasništva. Ona omogućuje primatelju pokretanje posla uz minimalan rizik, jer dobiva potporu davatelja franšize koji mu prenosi svoje poslovanje tj. znanje, marketing i savjete. Proces kupovine je izražen u nekoliko koraka u kojemu je najbitnije odlučiti za koju franšizu se odlučiti. Važno je da potencijalni primatelj franšize stvori svoju listu prioriteta.

Ovakva vrsta ulaska u poslovanje je za pojedince koji žele pokrenuti posao sa zaštitnom mrežom, odnosno pod vodstvom davatelja franšize i zadovoljni su radom u okviru provjerenih sustava i postupaka. Iako postoje nedostaci franšiznog poslovanja, ipak više prevladavaju prednosti koje čine ovaj oblik pokretanja posla popularnim, za razliku od drugih oblika pokretanja. Učinkovite strategije ovakvog načina poslovanja mogu se pokazati kao dobre za poduzetnike koji nemaju previše iskustva u poduzetničkim vodama.

Na temelju primjera franšize Dog&Style može se zaključiti kako franšiza može i davatelja i primatelja staviti u win – win poziciju. Franšiza ne iziskuje velika financijska sredstva, a prednost za primatelja je poslovanje pod stvorenim brendom, potrebnim znanjem i logistikom, te radom u svom prostoru i za svoj račun. Ova prilika daje mogućnost ljudima koji nemaju hrabrost upustiti se samostalno u posao i pokretanje od "nule". Uz podršku i pomoć davatelja franšize, uzimanjem gotovog posla rizik se smanjuje. Primatelj se od početka bavi osnovnom djelatnošću, fokusiran je na poslovanje, profitabilnost i odnos s kupcima.

S obzirom na analizu Porterovog modela konkurentskih snaga možemo vidjeti kako franšiza Dog&Style ima potencijala za širenjem diljem regije s obzirom da nema puno dućana koje imaju koncept ponude "3u1". Možemo zaključiti da je franšiza učinkovit i inovativan oblik poslovanja koji je osmišljen za prijenos proizvoda i usluga, te je dobar način za rast poslovanja.

Literatura

1. Alpeza, M., Erceg, A. (2013.) *Franšiza najčešća pitanja i odgovori*, Zagreb
2. Barringer, B. R., Duane Ireland, R. (2010.) *Poduzetništvo : uspješno pokretanje novih poduhvata*. Tuzla: Off-set
3. Buble, M., Kružić, D. (2006) . *Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Split:RRiF-plus d.o.o.
4. Buying a Franchise: Is the Risk Worth It?, (2017). Dostupno na: <http://divvyonline.com/buying-franchise-risk-worth-20171107> 3.7.2021. [pristupljeno 1. srpnja 2021.]
5. Čolak A. (2021.) *Dog&Style*. Dostupno na: <https://www.cfcg.eu/post/dog-style> [pristupljeno 5. kolovoza 2021.]
6. Cost Savings of Franchising vs. Entrepreneurship (2016). Dostupno na: <https://signaramafranchise.com/blog/cost-savings-of-franchising-vs-entrepreneurship/> [pristupljeno 6. kolovoza 2021.]
7. Duić, M. (2020). 'Postavio sam automat s hranom. Nisam mislio da će se kupcima toliko svidjeti'. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/postavio-sam-automat-s-hranom-nisam-mislio-da-ce-se-kupcima-toliko-svidjeti-4247406> [pristupljeno 26. kolovoza 2021.]
8. Erceg, A. (2017). *Franšiza – način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja*. Osijek: Grafika d.o.o.
9. Erceg, A. (2019.). *Suvremena trgovina 1330-0180*) 44 (2019), 2; 61-64. [Online] Dostupno na: https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena_trgovina_2-2019 [pristupljeno: 25. lipnja 2021.]
10. Erceg, A., Orban, I. (2020). *Franšiza – model za razvoj poduzetništva.*, Osijek.
11. Evans. M, (2021.). *Microfranchising as a First Step to Small Business Ownership*. Dostupno na: <https://www.allbusiness.com/microfranchising-as-first-step-small-business-ownership-12336-1.html> [pristupljeno 4. srpnja 2021.]

12. Franchising (2019). *Meaning, definition, Characteristics, Types, Advantages, Conclusion – Franchising*. Dostupno na: https://www.brainkart.com/article/Franchising_34926/ [pristupljeno 26. kolovoza 2021.]
13. Franchising.hr, (2021). *Dog&Style*. Dostupno na: <https://franchising.hr/fransiza/103/dog-style/> [pristupljeno 5. kolovoza 2021.]
14. Franchising.hr, (2020.) *Biznis i franšiza "3u1"*. Dostupno na: <https://franchising.hr/clanak/1528/biznis-fransiza-3u1/> [pristupljeno 5. kolovoza 2021.]
15. Franchising.hr, (2020.). *Nijedan biznis nije sigurna oklada*. Dostupno na: <https://franchising.hr/clanak/1285/nijedan-biznis-nije-sigurna-oklada/> [pristupljeno 3. srpnja 2021.]
16. Gdje pronaći financiranje franšize, (2018). Dostupno na: <https://hr.mfginvest.com/franchise-financing-funding> [pristupljeno 10. kolovoz 2021.]
17. Goldberg, E. (2021). *The Costs Involved in Opening A Franchise*. Dostupno na: https://www.franchising.com/guides/the_cost_of_opening_a_franchise.html [pristupljeno 12. kolovoz 2021.]
18. Kolesova, A.A. (2015.) *Advantages and disadvantages of franchising as a form of busines*. Dostupno na : http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/15463/1/conference_tpu-2015-C40-V2-092.pdf [pristupljeno 6. kolovoz 2021.]
19. Mahaćek, D., Martinko Lihtar, M. (2013.). *Ulaganje u poslovanje putem franšize*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116459> [pristupljeno 4. srpnja 2021.]
20. The Pros and Cons of Buying a Well-Known Franchise Brand. (2021). Dostupno na: <https://franchise.groutsmith.com/blog/the-pros-and-cons-of-buying-a-well-known-franchise-brand/> [pristupljeno 26. kolovoza 2021.]
21. Zlatović, D. (2010). *Intelektualno vlasništvo i marketing – pravni aspekti suvremenog marketiga*. Zagreb: Inmag d.o.o.
22. Wisniewski, M. (2014.). *Najbolja franšiza*. Dostupno na: <https://franchising.hr/moj-biznis/626/najbolja-fransiza/> [pristupljeno 3. srpnja 2021.]

Popis tablica

Tablica 1. Glavne mogućnosti i prijetnje razvoju franšiznog poslovnog modela u Hrvatskoj 12

Tablica 2. Analiza aktivnosti koje treba i ne treba napraviti..... 15

Popis slika

Slika 1. Logo Dog&Style 22

Slika 2. Trgovina Dog&Style..... 23

Slika 3. Izgled salona Dog&Style 23

Slika 4. Logo i unutarnji izgled ljekarne Dog&Style..... 24

Slika 5. Slika automata s hranom Dog&Style..... 27

Slika 6. Analiza franšize Dog&Style prema Porterovom modelu 28