

Analiza franšiznog poslovanja u Republici Hrvatskoj na primjeru McDonald'sa

Rubil, Anto

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:903985>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-18**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Preddiplomski sveučilišni studij

ANTO RUBIL

**Analiza franšiznog poslovanja u Republici Hrvatskoj na primjeru
McDonald'sa**

**Analysis of franchise business in the Republic of Croatia on the
example of McDonald's**

Završni rad

Opatija, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Preddiplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu
Menadžment održivog razvoja

**Analiza franšiznog poslovanja u Republici Hrvatskoj na primjeru
McDonald'sa**

**Analysis of franchise business in the Republic of Croatia on the
example of McDonald's**

Završni rad

Kolegij: **Međunarodna ekonomija**

Student: **Anto Rubil**

Mentor: **dr. sc. Maja Nikšić-Radić,
izvanredna profesorica**

Matični broj: **PS24245/17**

Opatija, rujna, 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI ZAVRŠNOG RADA
IZJAVA O AUTORSTVU RADA I
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Anto Rubil

(ime i prezime studenta)

PS24245/17

(matični broj studenta)

Analiza franšiznog poslovanja u Republici Hrvatskoj na primjeru Mcdonald'sa

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 08.09.2023.

Potpis studenta

Sažetak

Tema završnog rada je analiza franšiznog poslovanja u Republici Hrvatskoj na primjeru Mcdonald'sa. U sklopu teme je definiran osnovni pojam franšizinga te je prikazana važnost franšizinga u međunarodnom poslovanju. Franšiza predstavlja ugovor kojim jedno poduzeće koje je davatelj franšize drugom poduzeću koje je primatelj franšize daje pravo na tržište određenih vrsta proizvoda i/ili usluga, u zamjenu za izravnu ili neizravnu financijsku naknadu. Uvjeti ovog ugovora evidentirani su u ugovoru o franšizi. Franšiza primatelju franšize omogućuje brži rast i razvoj poslovanja uz manji iznos angažiranog kapitala. Za poduzetnike franšizing omogućuje korištenje znanja, iskustva i brenda franšizora, a za uspješna poduzeća dodatni potencijal rasta. Franšiza također znači da primatelj franšize dobiva sigurnost, definirane troškove, podršku i koordiniran sustav. Franšiza se očituje kao jedan od najzanimljivijih načina međunarodnog širenja poduzeća, kao adekvatan mehanizam za spajanje uniformnosti u lancu i prilagodbe lokalnom tržištu.

Ključne riječi: franšiza, Hrvatska, McDonald's, međunarodno poslovanje, poduzeće

Summary

The topic of the final paper is the analysis of franchise business in the Republic of Croatia using the example of McDonald's. As part of the topic, the basic concept of franchising is defined and the importance of franchising in international business is shown. A franchise is a contract whereby one company that is a franchisor gives another company that is a franchisee the right to market certain types of products and/or services, in exchange for direct or indirect financial compensation. The terms of this agreement are recorded in the franchise agreement. A franchise allows the franchisee to grow and develop their business faster with a smaller amount of capital invested. For entrepreneurs, franchising enables the use of the franchisor's knowledge, experience and brand, and for successful companies additional growth potential. Franchising also means that the franchisee gets security, defined costs, support and a coordinated system. Franchising is one of the most interesting ways of international expansion of a company, as an adequate mechanism for combining uniformity in the chain and adaptation to the local market.

Keywords: franchise, Croatia, McDonald's, international business, company

Sadržaj

| | |
|---|----|
| 1. UVOD | 1 |
| 2. OSNOVNE ODREDNICE FRANŠIZNOG POSLOVANJA | 3 |
| 2.1. Osnovno poimanje franšizinga | 3 |
| 2.2. Podjela franšizinga | 5 |
| 2.3. Ugovori o franšizama | 7 |
| 2.4. Prednosti i nedostaci franšizinga | 10 |
| 2.5. Važnost franšizinga u međunarodnom poslovanju..... | 12 |
| 3. FRANŠIZNO POSLOVANJE U SVIJETU I HRVATSKOJ..... | 15 |
| 3.1. Zastupljenost franšiznog poslovanja u svijetu..... | 15 |
| 3.2. Zastupljenost franšiznog poslovanja u Europi..... | 20 |
| 3.3. Povijest franšiznog poslovanja u Hrvatskoj | 21 |
| 4. FRANŠIZNO POSLOVANJE MCDONALD'SA..... | 23 |
| 4.1. Opće informacije o McDonald's-u | 25 |
| 4.2. Specifičnosti McDonald's-a kao franšize..... | 27 |
| 4.3. Strategije McDonald's-a | 28 |
| 4.4. Prihodi McDonald's-a | 29 |
| 4.5. McDonald's franšize u Republici Hrvatskoj..... | 30 |
| 5. ZAKLJUČAK | 35 |
| BIBLIOGRAFIJA | 37 |
| POPIS ILUSTRACIJA | 40 |

1. Uvod

Franšizing je koncept koji predstavlja pravo korištenja robne marke i poslovnog modela poduzeća na ograničeno vrijeme. Danas je franšizing bitan element u mnogim sektorima djelatnosti. Omogućuje stjecanje iskustva i pomoći poduzećima koja su dokazala isplativost i učinkovitost svog koncepta. Iako je franšizing izvrstan model za poduzetnike, bitno je da se budući odabrani brend prouči. Važno je napomenuti da se ulaskom u mrežu franšiza budući poduzetnik pridružuje klubu najuspješnijih poduzeća na tržištu.

Problem franšiznog modela poslovanja proizlazi u izazovima kontrole, standardizacije i ovisnosti franšiznih partnera o franšizoru, financijskom opterećenju franšiznih partnera, ograničenoj autonomiji u donošenju odluka, konkurenciji unutar franšizne mreže te reputacijskom riziku koji može štetiti cijeloj franšiznoj marki. Svi opisani faktori mogu otežati poslovanje franšiznih partnera i utjecati na uspjeh i profitabilnost franšiznog modela poslovanja.

Predmet istraživanja ovog završnog rada je analiza franšiznog poslovnog modela na primjeru McDonald'sa u Republici Hrvatskoj. Fokus istraživanja ovog rada usmjeren je na sveobuhvatnu analizu franšiznog poslovanja s posebnim naglaskom na primjeru McDonald's-a. Franšizing je kombinacija resursa i sposobnosti za postizanje strateškog marketinškog, distribucijskog i prodajnog cilja poduzeća.

Svrha istraživanja ovog završnog rada je prikazati koncept franšiza i važnost franšiza u međunarodnom poslovanju.

Osnovni cilj istraživanja završnog rada je prikazati franšize kao poslovni model, s posebnim fokusom na McDonald's kao primjer franšiznog sustava. U sklopu istraživanja je cilj definirati pojam franšize, prikazati glavne prednosti i nedostatke franšize, prikazati najpoznatije franšize na svijetu, prikazati povijesni razvoj franšiza u Republici Hrvatskoj i prikazati model rada McDonald's franšiza.

Nastavno na navedeni problem, predmet, svrhu i ciljeve istraživanja, postavljaju se sljedeće znanstvene hipoteze:

1. H1: Franšizing je privlačan poslovni model zbog svojih prednosti, kao što su lakši ulazak na tržište, prepoznatljiv brand i podrška davatelja franšize, što će se odraziti na rast broja franšiznih poslovanja u svijetu.

2. H2: Franšizno poslovanje ima važnu ulogu u međunarodnom poslovanju zbog svoje sposobnosti prilagodbe lokalnim tržištima i smanjenja rizika ulaska na strana tržišta, što će se reflektirati u sve većoj zastupljenosti franšiznog poslovanja u Europi.
3. H3: McDonald's, kao jedan od najvećih svjetskih franšiznih sustava, ostvaruje značajne prihode zahvaljujući svojim specifičnostima kao franšize, što će se očitovati u visokoj profitabilnosti i rastućem tržišnom udjelu poduzeća.
4. H4: McDonald's franšize u Republici Hrvatskoj imaju uspješno poslovanje, potvrđeno kroz stabilne prihode i prisutnost na lokalnom tržištu, što će ukazivati na pozitivne rezultate franšiznog poslovanja u zemlji.
5. H5: Franšizno poslovanje ima prednosti, ali također nosi i određene nedostatke poput gubitka kontrole nad poslovanjem i ovisnosti o brandu davatelja franšize, što će se odraziti na razmatranje i pažljivu analizu prije donošenja odluke o uključivanju u franšizni model.

U procesu istraživanja i pisanja rada korištena je znanstvena literatura te relevantni internetski izvori, a prilikom izrade korištene su metoda sinteze, metode analize, metoda deskripcije, induktivne metode, metode komparacije, metoda kompilacije i metode dedukcije.

Završni rad je strukturno podijeljen na pet međusobno povezanih poglavlja te započinje uvodom. U uvodu je definiran predmet istraživanja, svrha i cilj istraživanja, metode istraživanja i struktura rada. Nakon uvoda je obrađena tema franšizing u sklopu koje je prikazano osnovno poimanje franšizinga, podjela franšizinga, ugovori o franšizama te su prikazane prednosti i nedostaci franšizinga. U sklopu drugog poglavlja je također prikazana važnost franšizinga u međunarodnom poslovanju. Kroz treće poglavlje je obrađena tema franšizno poslovanje u Hrvatskoj i svijetu te je prikazana povijest franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, zastupljenost franšiznog poslovanja u Europi i zastupljenost franšiznog poslovanja u svijetu. Kroz četvrto poglavlje je obrađena tema franšizno poslovanje McDonald'sa te su prikazane opće informacije o McDonald's-u, specifičnosti McDonald's-a kao franšize, strategije McDonald's-a, prihodi McDonald's-a i McDonald's franšize u Republici Hrvatskoj. Završni rad završava zaključkom.

2. Osnovne odrednice franšiznog poslovanja

Povijest franšiza seže još iz srednjeg vijeka kada su gospodari određenim populacijama davali slobodu i privilegiju.¹ Franšiza se u današnjem i modernom obliku pojavila tek 1930-ih godina istovremeno u SAD-u i Francuskoj kada je nekoliko pionira pokrenulo sustav udruživanja iz kojeg će potom nastati pojam franšize. Od Drugog svjetskog rata, franšiza je uživala veliki uspjeh u Sjedinjenim Državama. U Europi se razvio iz Francuske tek početkom 1970-ih.²

Povijest franšiza seže u srednji vijek gdje su gospodari dodjeljivali određene slobode i privilegije populacijama. Franšiza je započela svoj snažan uspon nakon Drugog svjetskog rata, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje je postala izuzetno popularan poslovni model. Velike korporacije poput McDonald'sa, Subwaya i mnogih drugih su koristile franšizni model kako bi proširile svoje poslovanje brže i efikasnije.

2.1. Osnovno poimanje franšizinga

Franšiza je ugovor između dva subjekta kojim se poduzeće (davatelj franšize) obvezuje prema neovisnom poduzetniku (primatelju franšize) prenijeti na njega pravo korištenja njegove robne marke, njegovog znanja i iskustva i njegove mreže na određenom mjestu do unaprijed određeno razdoblje.³

Franšiza se definira kao ugovor koji obvezuje dvije pravno neovisne osobe, davatelja franšize, vlasnika ili nositelja prava na robnu marku ili znak, koji prenosi svoje znanje i iskustvo primatelju franšize, opskrbljuje ga znakovima za kupce i pruža im komercijalne i tehničku pomoć u zamjenu za plaćanje naknade.⁴

Franšiza je posebna varijanta licence koja se razlikuje po poslovnom formatu koji integrira bliži odnos između različitih dionika koji su davatelji i primatelji franšize. Davatelj franšize neće samo dati licencu primatelju franšize kako bi mu dao pravo da koristi njegov poslovni model i prodaje svoje proizvode koristeći njegovu marku.

¹ Libava, J., Bplans (2018), The history of franchising as we know it, <http://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/>, pristupljeno 14.3.2023.

² Alpeza, M., Erceg, A., (2012.), Franšiza – 20 najtraženijih odgovora, Osijek: Centar za franšizu.

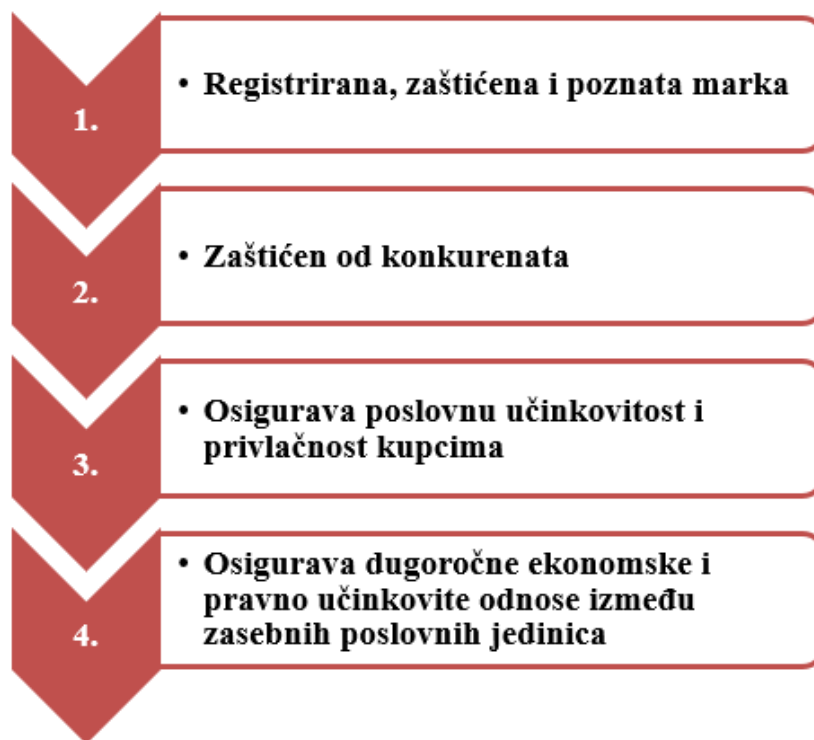
³ Seltz, David D. (1982). The complete handbook of franchising, Addison Wesley Publishing Company.

⁴ Boroian, D.D., Callaway, L.P. (2008), Franchising Your Business – An Owner's Guide to Franchising As A Growth Option, SAD: Francorp Publication

Davatelj franšize također mora primatelju franšize pružiti savjet i dokazanu metodu prije otvaranja svog poduzeća, kao i stalnu podršku nakon toga kako bi nastavio učinkovito upravljati svojim poslovanjem.⁵

Uvjeti franšiznog poslovnog sustava su prikazani na Shemi 1.

Shema 1. Uvjeti franšiznog poslovnog sustava



Izvor: Izrada autora prema Marinković, M., 2012.

Uvjeti franšiznog poslovnog sustava imaju važnu ulogu u uspješnom funkcioniranju poslovnog modela. Franšizni sustav temelji se na prisutnosti snažnog i prepoznatljivog brenda ili marke. Franšizodavac obično posjeduje registriranu i zaštićenu marku koja je dobro poznata potrošačima, što je važno jer potrošači često imaju povjerenja u prepoznatljive marke, što olakšava privlačenje klijenata franšiznim jedinicama.

Franšizni ugovor obično uključuje odredbe koje štite franšizodavca i franšizne jedinice od konkurencije unutar franšiznog sustava, što može uključiti odredbe o ekskluzivnim teritorijama, ograničenjima otvaranja drugih franšiznih jedinica u blizini postojećih te zabranu sudjelovanja u konkurenciji s drugim franšizama iste vrste. Franšizni sustav obično pruža detaljne smjernice i standarde za poslovanje koje moraju pratiti franšizne jedinice.

⁵ Ibidem.

Franšizni ugovori često sadrže jasne i precizne odredbe koje reguliraju financijske i pravne aspekte suradnje između franšizodavca i franšiznih jedinica.

Komercijalna franšiza postoji kada jedna strana, koja se naziva davatelj franšize, dodjeljuje drugoj, koja se naziva primatelj franšize, pravo korištenja provjerenog sustava, namijenjenog plasiranju određene robe ili usluga pod komercijalnim imenom, amblemom ili markom davatelja franšize, koji pruža skup tehničara znanja i kontinuirano pružanje tehničke ili komercijalne pomoći, protiv izravne ili neizravne ponude primatelja franšize.⁶

Davatelj franšize mora biti isključivi vlasnik svih intelektualnih prava, zaštitnih znakova, patenata, trgovačkih imena, autorskih prava i drugih uključenih u franšizni sustav, ili imaju pravo koristiti i prenijeti ga primatelju franšize prema uvjetima ugovora.⁷

2.2. Podjela franšizinga

Franšize se mogu podijeliti u tri skupine, ovisno o djelatnosti, prema vrsti know-how-a koji se prenosi primateljima franšize i prema organizaciji sustava.

U nastavku su u Tablici 1. prikazane vrste franšiza.

Tablica 1. Vrste franšiza

| Podjela | Vrste franšiza |
|--|---|
| Prema vrsti djelatnosti | <ul style="list-style-type: none">• Distributivna franšiza (trgovina)• Uslužna franšiza• Proizvodna franšiza• Mješovita franšiza |
| Prema vrsti know-how-a koji se prenosi primateljima franšize | <ul style="list-style-type: none">• Franšiza distribucije proizvoda• Franšiza poslovnog formata |
| Prema organizaciji sustava | <ul style="list-style-type: none">• Direktna franšiza• Višestruka franšiza• Master franšiza• Regionalno zastupstvo |

Izvor: Izrada autora prema Wiśniewski, M.; Bogojević, I., 2013.

Franšize pokrivaju mnoga područja djelovanja, što je detaljnije opisano u nastavku rada.

Tablica prikazuje korisnu preglednost različitih vrsta franšize prema različitim kriterijima.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

Prva kategorija, podjela prema vrsti djelatnosti, ukazuje na raznovrsnost franšiznih poslovnih modela koji se koriste u trgovini, uslugama, proizvodnji i mješovitim aktivnostima. Druga kategorija, podjela prema vrsti know-how-a, ističe važnost specifičnog znanja i metodologije koju franšizodavci prenose primateljima franšize, bilo da se radi o distribuciji proizvoda ili oblikovanju poslovnog formata. Treća kategorija, podjela prema organizacijskom sustavu, razlikuje različite načine upravljanja franšiznim mrežama, uključujući direktne, višestruke, master i regionalne franšize, što naglašava raznolikost pristupa u franšiznom poslovanju.

Distributivne franšize su usmjerene na proizvode gdje primatelj franšize distribuira proizvode matičnog poduzeća i neke povezane usluge. Matično poduzeće osigurava korištenje svoje robne marke, ali obično ne cijeli sustav za vođenje poslovanja. Proizvodne franšize uglavnom su veliki trgovci proizvodima.⁸

Primjeri distributivne franšize su automobili i dijelovi za popravak automobila (Ford), velika oprema (traktor John Deere), računala (Dell, Asus), uređaji (LG), bicikli i automati.

Ponekad matično poduzeće licencira svojim primateljima franšize ne samo prava na distribuciju, već i dio procesa proizvodnje. Čest primjer ove vrste franšize su proizvođači bezalkoholnih pića, poput Pepsija i Coca-Cole.⁹

Franšiza je poslovni model koji omogućuje primatelju franšize da koristi intelektualno vlasništvo, know-how i podršku davatelja franšize u zamjenu za naknadu. U svijetu franšiza stoje različite vrste, a dvije glavne kategorije su uslužne franšize i proizvodne franšize. Uslužne franšize se odnose na poduzeća koja pružaju usluge klijentima umjesto prodaje proizvoda. Ove vrste franšiza obuhvaćaju različite industrije poput frizerskih salona, hotela, restorana, teretana, obrazovnih centara i drugih uslužnih djelatnosti. Usluga koju pružaju primatelji franšize temelji se na znanju, vještinama i iskustvu davatelja franšize. S druge strane, proizvodne franšize su vrsta franšize u kojoj davatelj franšize prenosi primatelju know-how i tehničku ekspertizu u vezi s proizvodnjom određenih proizvoda. Ova vrsta franšize često uključuje prijenos tehnologije proizvodnje, patentiranih postupaka ili specifičnih metoda koje davatelj franšize posjeduje. Primatelj franšize može koristiti ove resurse kako bi uspješno proizvodio i prodavao proizvode. Franšiza poslovnog formata je posebna vrsta franšize u kojoj primateljima franšize daje pravo korištenja imena davatelja franšize, kao i vlasničkih sustava i procesa koji su ključni za poslovanje.

⁸ Erceg, A., Čičić, I. (2013). Franšizno poslovanje-stanje u Hrvatskoj: Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXVI No. 1. str 323.

⁹ Ibidem.

Ovo uključuje korištenje trgovačkog znaka davatelja franšize, koji je jedan od glavnih identifikacijskih simbola poduzeća. McDonald's je primjer poduzeća koje koristi franšizu poslovnog formata, omogućavajući primateljima franšize da koriste njihovo ime, procese i sustave za poslovanje restorana. Jedna od prednosti franšize poslovnog formata je što primatelji franšize dobivaju pravo prodaje proizvoda i usluga koje davatelj franšize može ograničiti kako bi se spriječilo konkurentska poduzeća da se učinkovito natječu. Ovo pruža primateljima franšize prednost na tržištu i pomaže im u razvoju uspješnog poslovanja.¹⁰

Franšizoprimac poslovnog formata će obično biti obvezan prodavati proizvode i usluge koji su u vlasništvu davatelja franšize. To obično znači da im je također zabranjena prodaja neodobrenih proizvoda i usluga koje bi davatelj franšize mogao smatrati konkurentskom prirodom. Zbog toga je važno da potencijalni primatelji franšize izvrše dubinsku analizu i osiguraju da su dovoljno sigurni u svoju sposobnost da uspiju ispuniti očekivanja davatelja franšize.¹¹

2.3. Ugovori o franšizama

Vrste franšiza su načini na koje se mogu klasificirati oni ugovori u kojima jedno poduzeće (davatelj franšize) dodjeljuje drugoj (primatelju franšize) pravo na komercijalizaciju određenih proizvoda ili usluga.

Franšizni ugovor se sklapa na određenom geografskom području i pod određenim uvjetima.¹²

Ugovorom o franšizi davatelj franšize obvezuje se dio tih vrijednosti prenijeti na primatelja franšize, a primatelj franšize postiže značajno smanjenje investicijskih zahtjeva, ali i rizika, jer radi na nečemu što je već poznato i ima iskustva.

Ugovor o franšizi je onaj dokument u kojem će biti propisani svi uvjeti vezani za franšizu.

Svi ugovori o franšizi moraju biti u skladu s zakonodavstvom, a najbitnije odrednice ugovora su sljedeće:¹³

1. Svaki ugovor mora biti napisan i preveden od strane sudskog prevoditelja na službeni jezik zemlje u kojoj je primatelj franšize osnovan.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

¹² Marinković, M. (2012), Kako napraviti kvalitetan ugovor o franšizingu?, dostupno na: <https://franchising.hr/abc-fransiza/15/kako-napraviti-kvalitetan-ugovor-o-fransizingu/>, pristupljeno 8.3.2023.

¹³ Renko, N., (2010), Marketing malih i srednjih poduzeća, Zagreb: Naklada Ljevak.

2. Ugovorom će se utvrditi odgovarajuće obveze i odgovornosti strana i svi drugi materijalni uvjeti franšiznog odnosa.

Franšizni ugovori moraju osigurati minimalne uvjete koji se odnose na različite aspekte poslovanja između davatelja franšize i primatelja franšize. Davatelj franšize ima određena prava koja su dodijeljena prema ugovoru. To uključuje pravo dodijeljeno davatelju franšize nad intelektualnim vlasništvom, kao što su zaštićeni trgovački znakovi, logotipi ili drugi identifikacijski elementi koji su karakteristični za franšizno poduzeće. On također ima pravo određivati proizvode i/ili usluge koje će biti isporučene primatelju franšize, kao i postavljati obveze primatelja franšize. Primatelj franšize, s druge strane, također ima svoja prava koja su dodijeljena prema ugovoru. To uključuje pravo korištenja intelektualnog vlasništva davatelja franšize, uključujući zaštićene znakove, imena ili marke. Također ima pravo koristiti poslovne procese i sustave koje je razvio davatelj franšize. Ugovor također definira obveze koje su na davatelju franšize, kao što je pružanje podrške i obuke primatelju franšize te osiguravanje potrebne opreme i materijala. Primatelj franšize također ima određene obveze, kao što je pridržavanje standarda kvalitete, ispunjavanje plaćanja i poštivanje postavljenih operativnih smjernica. Trajanje ugovora također je važan aspekt koji se definira.

Ugovor treba biti dovoljno dug da omogući primatelju franšize da povрати svoja početna ulaganja i ostvari profit. Također se razmatraju odredbe koje se odnose na raskid ugovora i trenutnu isporuku svih materijalnih ili nematerijalnih imovinskih elemenata koji pripadaju davatelju franšize nakon raskida ugovora o franšizi.

Franšizni ugovori su kompleksni dokumenti koji definiraju prava, obveze, uvjete plaćanja, trajanje ugovora i druge ključne aspekte poslovnog odnosa između davatelja franšize i primatelja franšize. Ovi ugovori osiguravaju pravnu i operativnu osnovu za uspješno vođenje franšiznog poslovanja.¹⁴

U nastavku su u Tablici 2. prikazane obveze davatelja i primatelja franšize.

Tablica 2. Obveze davatelja i primatelja franšize

| Obveze davatelja franšize | Obveze primatelja franšize |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Pružiti, prije potpisivanja ugovora, ekonomske i financijske podatke o razvoju dvogodišnjih jedinica sličnih onoj ponuđenoj u franšizi, koje su dovoljno dugo poslovale, u zemlji ili inozemstvu. | <ul style="list-style-type: none">• Učinkovito obavljati aktivnost uključenu u franšizu, pridržavati se specifikacija operativnog priručnika i onih koje mu je davatelj franšize priopćio u skladu sa svojom dužnošću tehničke pomoći. |

¹⁴ Ibidem.

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Prenijeti primatelju franšize skup tehničkog znanja, čak i kada nije patentirano, proizašlo iz iskustva davatelja franšize i koje je potonji potvrdio kao prikladno za stvaranje učinaka sustava primatelja franšize. • Primatelju franšize dati operativni priručnik s korisnim specifikacijama za obavljanje aktivnosti predviđene ugovorom. • Pružiti tehničku pomoć za najbolje funkcioniranje franšize tijekom trajanja ugovora. • Ako franšiza uključuje pružanje robe ili usluga od strane davatelja franšize ili trećih strana koje je on odredio, osigurati tu ponudu u odgovarajućim količinama i po razumnim cijenama, u skladu s lokalnom ili međunarodnom komercijalnom uporabom i običajima. | <ul style="list-style-type: none"> • Pružiti informacije koje davatelj franšize razumno zahtijeva za poznavanje razvoja djelatnosti i omogućiti inspekcije koje su dogovorene ili koje odgovaraju svrsi franšize. • Suzdržati se od radnji koje mogu ugroziti identifikaciju ili prestiž franšiznog sustava. • Održavati povjerljivost rezerviranih informacija koje integriraju skup prenesenog tehničkog znanja i osigurati ovu povjerljivost u odnosu na osobe, ovisne ili ne, kojima se moraju priopćiti za razvoj aktivnosti - ova obveza postoji i nakon isteka ugovora. |
|---|---|

Izvor: Izrada autora prema Marinković, M., 2012.

Prethodno prikazana tablica jasno prikazuje obveze kako davatelja franšize tako i primatelja franšize u okviru franšiznog poslovnog modela. Davatelj franšize ima odgovornost pružiti relevantne ekonomske i financijske podatke, prenijeti tehničko znanje i osigurati operativne smjernice za primatelja franšize. S druge strane, primatelj franšize mora se pridržavati specifikacija i operativnih smjernica, pružiti potrebne informacije davatelju franšize te čuvati vjerodostojne informacije nakon isteka ugovora. Prikazane obveze su ključne za održavanje uspješnog franšiznog odnosa i integriteta franšiznog sustava.

Rok trajanja ugovora o franšizi ne može biti kraći od četiri godine. Ako je ugovoren kraći rok ili ako je vrijeme neodređeno, smatra se da je ugovoren na četiri godine.

Međutim, može se dogovoriti i kraći rok ako odgovara posebnim situacijama kao što su sajmovi ili kongresi, aktivnosti koje se provode unutar posjeda ili pothvati koji su predviđeni za kraće trajanje ili slično.¹⁵

¹⁵ Ibidem.

Nakon isteka roka, smatra se da se ugovor prešutno produljuje za uzastopne rokove od jedne godine, osim ako ga jedna od strana izričito ne otkáže prije svakog isteka trideset dana unaprijed. Kod druge obnove postaje ugovor na neodređeno vrijeme. Raskid ugovora o franšizi moguće je raskinuti smrću ili nesposobnošću bilo koje strane ili bez opravdanog razloga unutar roka njegove prvobitne valjanosti, dogovorene između stranaka. Bez obzira na trajanje ugovora, strana koja ga želi sklopiti po isteku izvornog roka ili bilo kojeg od njegovih produljenja, mora obavijestiti drugu stranu najmanje mjesec dana unaprijed za svaku godinu trajanja, a najviše do šest mjeseci, računajući od osnivanja do isteka odgovarajućeg roka. Kod ugovora koji su sklopljeni na neodređeno vrijeme, otkaz se mora dati tako da raskid nastupi najmanje nakon isteka treće godine od njegova sklapanja. Ni u kojem slučaju nije potrebno pozivanje na opravdan razlog.

Klauzula koja sprječava primatelja franšize da se natječe s marketingom vlastitih proizvoda ili usluga ili onih trećih strana nakon što je ugovor raskinut iz bilo kojeg razloga, vrijedi najviše godinu dana i unutar razumnog područja uzimajući u obzir okolnosti.¹⁶

2.4. Prednosti i nedostaci franšizinga

Bezbrojne prednosti koje nude franšizna poduzeća znatno su povećale interes za ovu vrstu poslovanja.

Međutim, unatoč mnogobrojnim prednostima, postoje i određeni nedostaci. Pozitivne i negativne strane franšizinga su prikazane u nastavku u Tablici 3.

Tablica 3. Pozitivne i negativne strane franšizinga

| Pozitivne strane franšizinga | Negativne strane franšizinga |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Posao je već prethodno provjeren i profitabilan od strane davatelja franšize, to omogućuje smanjeni rizik na početku posla. • Proizvodi i usluge će već uspostaviti tržišni udio - neće biti potrebe za testiranjem tržišta. • Davatelj franšize omogućuje podršku - obično kao potpuni paket koji uključuje obuku, pomoć pri pokretanju poslovanja, priručnik koji vam govori kako voditi posao i stalne savjete. | <ul style="list-style-type: none"> • Troškovi mogu biti veći od očekivanoga. • Osim početnih troškova kupnje franšize, plaćaju se stalne naknade za usluge upravljanja. • Ugovor o franšizi obično uključuje ograničenja o tome kako voditi posao. • Moguće je da se ugovorom ograničavaju promjene koje bi odgovarale lokalnom tržištu. |

¹⁶ Ibidem.

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nije potrebno nikakvo prethodno iskustvo jer bi obuka koju je dobio od davatelja franšize trebala osigurati da primatelj franšize uspostavi vještine potrebne za upravljanje franšizom. • Franšiza omogućuje malom poduzeću da se natječe s velikim poduzećima, više nego samostalnom malom poduzeću, zbog skupa podrške davatelja franšize i mreže drugih primatelja franšize. • Davatelj franšize neće prodavati druge franšize na istom području. • Financiranje poslovanja može biti lakše. • Odnosi s dobavljačima već su uspostavljeni. | <ul style="list-style-type: none"> • Drugi primatelji franšize mogli bi brendu donijeti lošu reputaciju, stoga postupak zapošljavanja mora biti temeljit. • Sav profit (postotak od prodaje) obično se dijeli s davateljem franšize. |
|---|--|

Izvor: Izrada autora prema Mahaček, D., Martinko Lihtar, M., 2013.

Pozitivne strane franšizinga uključuju već provjeren i profitabilan poslovni model, tržišnu prednost zbog etabliranosti proizvoda ili usluga, podršku od strane davatelja franšize, olakšano usvajanje potrebnih vještina, konkurentsku prednost u odnosu na samostalna mala poduzeća, neprodaju dodatnih franšiza na istom području, olakšan pristup financiranju i već uspostavljene odnose s dobavljačima. Negativne strane franšizinga obuhvaćaju moguće veće troškove, uključujući stalne naknade za usluge upravljanja, ograničenja koja ugovor o franšizi može nametnuti načinu vođenja poslovanja, otežano prilagođavanje lokalnom tržištu, potencijalni rizik loše reputacije zbog drugih primatelja franšize, te dijeljenje dobiti s davateljem franšize. Prikazana analiza pomaže potencijalnim poduzetnicima bolje razumjeti prednosti i izazove koji dolaze s franšiznim modelom poslovanja. Jedan od glavnih nedostataka koje proizvodi franšiza je neslaganje između davatelja i primatelja franšize u procesima i metodama koje će se primjenjivati u administrativnom upravljanju poslovanjem.¹⁷

Franšiza je obično nefleksibilna metoda poslovanja budući da je svaki primatelj franšize vezan ugovorom o franšizi da upravlja poslovnim formatom na određeni način. To može otežati davatelju franšize uvođenje promjena u poslovni format, preuređenje prodajnih mjesta ili uvođenje novih vrsta opreme.

¹⁷ Ibidem.

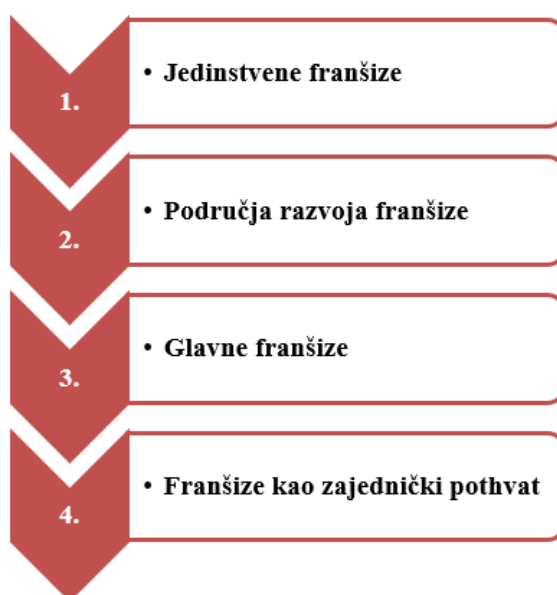
U nekim franšizama primatelju franšize može biti teško odgovoriti na novu konkurenciju ili na promjenu na lokalnom tržištu.¹⁸

2.5. Važnost franšizinga u međunarodnom poslovanju

Franšize su organizacijski oblik koji su prihvatila mnoga poduzeća za poslovanje. Iako obično nije vidljiv očima potrošača, prisutan je u mnogim industrijama. Franšiza je učinkovit oblik širenja bez potrebe za snažnim ekonomskim ulaganjem.

Međunarodni franšizing znači da lokalni davatelj franšize otvara novu podružnicu u inozemstvu. Načini korporativnog upravljanja franšiza je prikazano na Shemi 2.

Shema 2. Načini korporativnog upravljanja franšiza



Izvor: Izrada autora prema Lafontaine, F. y Oxley, J., 2004.

Prethodno prikazana tablica prikazuje različite načine korporativnog upravljanja franšizama. Jedinstvene franšize podrazumijevaju jedinstvenu franšizu u kojoj davatelj franšize prodaje jednoj osobi ili entitetu prava na upravljanje franšiznim jedinicama na određenom području. Omogućuje potpunu kontrolu i usklađenost s operativnim standardima. Područja razvoja franšize se odnose na situacije u kojoj davatelj franšize dodjeljuje područja razvoja različitim primateljima franšize, koji zatim razvijaju i upravljaju franšiznim jedinicama unutar tih područja.

¹⁸ Mahaček, D., Martinko Lihtar, M. (2013), Ulaganje u poslovanje putem franšize, Ekonomski vjesnik, dostupno na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/mahac_ek_martinko.pdf, pristupljeno 14.3.2023.

Glavne franšize često djeluju na razini višeg vlasničkog entiteta koji ima kontrolu nad većim dijelom franšiznog sustava. Franšize kao zajednički pothvat podrazumijevaju suradnju više primatelja franšize ili investitora koji zajednički ulaze u razvoj i upravljanje franšizama. Ovi načini korporativnog upravljanja međusobno se razlikuju po stupnju kontrole koju davatelj franšize ima nad trgovinama.¹⁹

Dakle, franšiza s jednom jedinicom podrazumijeva da davatelj franšize sam usmjerava franšizu u inozemstvo. Iako po području razvoja franšize, opisuje situaciju u kojoj davatelj franšize daje primatelju franšize geografski prostor u inozemstvu za razvoj komercijalne aktivnosti. Kada davatelj franšize daje primatelju franšize pravo na franšizu u geografskom prostoru, kaže se da je to glavna franšiza. Franšiza kao zajednički projekt uključuje dva poduzeća koje će zajedno razvijati franšiznu djelatnost.²⁰

Franšiza kao strategija rasta počinje postupnim prodorom u najprofitabilnija ili najprikladnija tržišna područja. Uspjeh franšiznog sustava uzrokuje brzo širenje i zasićenje nacionalnog tržišta. Pod tim uvjetima obavezan je izlazak na međunarodna tržišta, čak i prije nego što se završi nacionalna mreža.²¹

Različita su se istraživanja usredotočila na razloge zašto se franšiza lansira na međunarodna tržišta.

Vjerojatnije je da će najstariji davatelji franšize i stoga s najviše iskustva i/ili oni s više otvorenih trgovina poslovati u inozemstvu. S druge strane, želja menadžera za širenjem i povećanjem dobiti povećanjem broja pogona još je jedan od glavnih razloga, budući da je to s postojećim pogonima kompliciran zadatak.²²

Trenutno franšize imaju važnu ulogu u društvima, ali ne samo s ekonomske točke gledišta, već i s društvene, ekološke i političke točke gledišta. To je zbog činjenice da su danas najnapredniji i najučinkovitiji proizvodni i pregovarački sustavi oni koje predstavljaju franšize.

¹⁹ Lafontaine, F. y Oxley, J. (2004), "International Franchising Practices in Mexico: Do Franchisors Customize their Contracts", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 13, num. 1, United States, Blackwell Publishing.

²⁰ Preble, J. y Hoffman, R. (2006), "Strategies for Business Format Franchises to Expand into Global Markets", *Journal of Marketing Channels*, vol. 13, num. 3, United States, Routledge.

²¹ Porcuna, P.G. (2013). The commitment to the foreign market through the franchise. *Harvard Deusto Marketing and Sales*, 119, 56-63.

²² Navarro García, A., Rondán Cataluña, F. J., & Rodríguez Rad, C. J. (2014). Cluster analysis in internationalized Spanish franchises. Identification by segmentation of latent classes. *European Journal of Management and Business Economics*, 23(2), 51-60.

Najpopularnije uvjerenje je da franšizni sustavi ekstrapoliraju koristi koje predstavljaju u različitim industrijama, u trgovini, zdravstvu, telekomunikacijama, hrani, obrazovanju, kulturi, sportu, zabavi, održavanju, transportu i gotovo svim komercijalnim djelatnostima.

Na isti način, ovaj ekonomski sustav utječe na niže socio-ekonomske segmente, što konsolidira obrazac koji se slijedi od početka i, zauzvrat, omogućuje masovnu ponudu proizvoda i usluga koje proizvode franšize i ogromnu potražnju potrošača.

Zbog svoje profitabilnosti i niskog rizika koji predstavljaju za strane uključene u stvaranje vlastitog posla, potiču gospodarstvo, stvaraju radna mjesta, nude proizvode i usluge vrhunske kvalitete, plaćaju poreze, brinu o okolišu i društveno su odgovorni.

3. Franšizno poslovanje u svijetu i Hrvatskoj

Hrvatska je pogodna lokacija za vođenje brojnih poslovnih aktivnosti budući da se nalazi između srednje i jugoistočne Europe. Još jedna prednost je hrvatsko gospodarstvo koje je jedno od najjačih u jugoistočnoj Europi. A stanovništvo zemlje je dobro obrazovano i govori više jezika.²³

Gospodarstvo Hrvatske ovisi o industrijama kao što su transportna oprema, strojevi, tekstil, kemikalije, prehrambeni proizvodi i goriva. Zemlja je oduvijek bila jedna od najatraktivnijih turističkih destinacija, ima dugu turističku tradiciju i velike mogućnosti razvoja. Broj turističkih dolazaka ljeti je i do 4 milijuna ljudi mjesečno zbog čega postoji velika potražnja za hotelima, zabavom, iznajmljivanjem automobila, hranom i pićem, maloprodajom i drugim srodnim franšiznim poslovima.

Franšizing je prilično nov koncept u Hrvatskoj. Na tržištu posluje do 150 franšiznih brendova, od kojih su većina međunarodni. Američke franšize dominiraju u sektoru brze hrane.²⁴

3.1. Zastupljenost franšiznog poslovanja u svijetu

Godine 2022. procjenjuje se da je u Sjedinjenim Državama bilo 790 500 franšiznih objekata. Industrija franšize u Sjedinjenim Američkim Državama omogućuje poduzećima da stave licence na svoju marku i distribuiraju zasebnim poduzećima. Ta manja poduzeća rade pod nazivom veća poduzeća. Franšize su dostupne kroz različite vrste ustanova. Konkretno, franšizna industrija je poznata po svom sektoru brze hrane. Godine 2021. ekonomski učinak franšiznih objekata u Sjedinjenim Državama bio je oko 790 milijardi američkih dolara. Više od 8 milijuna ljudi koji su radili u franšiznom poslu doprinijelo je ekonomskom rezultatu franšiznih poduzeća u Sjedinjenim Državama.²⁵

Najpopularnije franšize na svijetu su prikazane u Tablici 4.

²³ Felix, W. (2022) Popularni franšizni pravci u Hrvatskoj, dostupno na: <https://topfranchise.com/international-franchise-opportunities/european/franchises-in-croatia/>, pristupljeno 20.3.2023.

²⁴ Ibidem.

²⁵ Felix, W. (2022) Popularni franšizni pravci u Hrvatskoj, dostupno na: <https://topfranchise.com/international-franchise-opportunities/european/franchises-in-croatia/>, pristupljeno 20.3.2023.

Tablica 4. Najpopularnije franšize na svijetu

| Redni broj | Franšiza | Logo | Redni broj | Franšiza | Logo |
|------------|-------------------|---|------------|------------------------------|---|
| 1. | Subway |  | 11. | Circle K |  |
| 2. | McDonald's |  | 12. | Jazzercise |  |
| 3. | H&R Block |  | 13. | Jackson Hewitt |  |
| 4. | Jan-Pro |  | 14. | Jani-King |  |
| 5. | Dunkin' |  | 15. | Pizza Hut |  |
| 6. | Burger King |  | 16. | The UPS Store Traditional |  |
| 7. | Domino's Pizza |  | 17. | Coverall |  |

| | | | | | |
|-----|----------------|---|-----|----------------|--|
| 8. | Bimbo Bakeries |  | 18. | Ace Hardware |  |
| 9. | Ameriprise |  | 19. | Great Clips |  |
| 10. | Wendy's |  | 20. | Little Caesars |  Little Caesars® |

Izvor: Izrada autora prema Findaro, P., 2023.

Prethodno prikazana tablica prikazuje pregled 20 najpopularnijih franšiza na svjetskom tržištu. Svaka franšiza ima svoje mjesto na listi, a popis obuhvaća različite sektore kao što su prehrambena industrija, usluge čišćenja, financijske usluge i mnoge druge. Ovo je koristan referentni alat za one koji razmatraju ulazak u franšizni poslovni svijet jer prikazuje raznolikost franšiznih prilika koje su popularne i uspješne diljem svijeta.

Subway su 1965. godine osnovala dva mlada 17-godišnja prijatelja – Fred DeLuca i Peter Buck. Poslovni model koncepta omogućio je početak franšizinga 10 godina kasnije i danas poduzeće trenutno ima preko 44.750 lokacija u više od 100 zemalja.²⁶

H&R su 1955. godine osnovala dva brata, Henry W. Bloch i Richard Bloch. Poduzeće nudi niz usluga uključujući obračun plaća i poslovno savjetovanje, softver za potrošačke poreze i online pripremu poreza/elektroničko prijavljivanje. Sve ove usluge dostupne su na njihovoj web stranici i omogućuju poduzećima i potrošačima da učinkovitije upravljaju svojim financijama i ostanu u skladu s poreznim zakonima.²⁷

²⁶ Findaro, P. (2023) Top 20 Most Popular Franchises of 2023, dostupno na: <https://www.vettedbiz.com/the-top-20-most-popular-franchises-of-2020/>, pristupljeno 1.4.2023.

²⁷ Top 100 Franchises 2023, dostupno na: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>, pristupljeno 1.4.2023.

Jan-Pro osnovan je 1991. godine kao poduzeće za usluge komercijalnog čišćenja namijenjena posebno "B2B" publici. Izravan uspjeh koncepta omogućio je početak franšize godinu dana kasnije i danas koncept trenutno ima preko 10 000 jedinica diljem Sjedinjenih Država i Kanade. Također, ukupan broj lokacija u SAD-u je 8.603.²⁸

Dunkin' Donuts započeo je svoju priču 1948. kada je njegov osnivač, Bill Rosenberg, otvorio restoran s krafnama i kavom u Quincyju, Massachusetts pod nazivom "Open Kettle" koji je prodavao krafne za pet centi i kavu za deset centi. Sve veći uspjeh koncepta omogućio je poslu da započne s franšizom 5 godina kasnije, a danas se Dunkinove trgovine mogu pronaći u više od 32 zemlje.²⁹

Burger King osnovali su Keith J. Kramer i Matthew Burns 1953. godine kao američki lanac restorana brze hrane specijaliziran za hamburgere. Njegovo prvo ime bilo je Insta-Burger King, ali kada su David Edgerton i James McLamore kupili poduzeće 1954., preimenovali su je u Burger King.³⁰

Priča o Domino's Pizza započela je 1960. godine kada su braća Tom i James Monaghan kupili pizzeriju za 500 dolara u Michiganu pod nazivom DomiNick's. Franšiza je započela 5 godina kasnije nakon sve većeg uspjeha koncepta, a danas Domino trenutno ima više od 17.000 trgovina u više od 60 zemalja i na 6 kontinenata.

Bimbo Bakeries američki je ogranak Grupo Bimbo, meksičkog multinacionalnog pekarskog poduzeća koje je osnovano 1945. godine i trenutno posluje u 33 zemlje.

Ameriprise je osnovan 1894. godine kada su John Tappan i J.R. Ridgway osnovali poduzeće za financijske usluge u Minneapolisu, Minnesota. Poduzeće svojim klijentima pruža financijske savjete, također personalizirane preporuke za portfelj te redovite sastanke za pregled i analizu ciljeva, napretka i ulaganja.

Wendy's je 1969. osnovao Dave Thomas u Columbusu, Ohio. Ovaj lanac brze hrane izrastao je u treći najveći lanac brze hrane za hamburgere na svijetu, nakon Burger Kinga i Mc Donald'sa. Danas Wendy's trenutno ima više od 7000 trgovina diljem svijeta.

Circle K započeo je svoju priču u El Pasu u Teksasu 1951. godine, kada je Fred Hervey osnovao trgovinu mješovitom robom. Nakon 71 godine neumornog uspjeha, Circle K trenutno ima više od 11.127 trgovina diljem svijeta.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Ibidem.

³⁰ Ibidem.

Jazzercise je 1968. osnovala Judi Sheppard Missett kao poduzeće za fitness u Evanstonu, Illinois. Poduzeće je započelo s franšizom 1982. godine, a 40 godina kasnije ima procijenjenih 7.761 jedinica u 32 zemlje.

Jackson Hewitt vodeći je pružatelj kompletnih usluga pripreme individualnog federalnog i državnog poreza na dohodak, elektroničkog podnošenja i usluga predviđanja povrata zajmova, koji je započeo sa radom 1985. godine.

Jani-King je poduzeće za čišćenje osnovana 1969. Nakon 53 godine neumoljivog uspjeha, Jani-King trenutno ima više od 7500 franšizoprimaca diljem svijeta.

Pizza Hut otvorio je svoju prvu trgovinu u Wichiti, Kansas 1958. nakon što su njeni osnivači, braća Dan i Frank Carney, posudili 600 dolara od svoje majke kako bi financirali svoje snove o pizzi. Koncept, čiji je poslovni model usmjeren na stvaranje hrane koja se poslužuje i isporučuje velikom brzinom, trenutno ima više od 5.317 lokacija u Sjedinjenim Državama i još 11.000 franšiznih trgovina na međunarodnim tržištima.

UPS Store započeo je kao "Mailboxes Etc" davne 1980. godine, kada je funkcionirao kao alternativna usluga američkoj pošti. Koncept je nastavio eksponencijalno rasti, osobito nakon njihove akvizicije UPS-a i danas njihov franšizni sustav trenutno ima više od 5000 trgovina diljem Kanade, Portorika i Sjedinjenih Država.

Coverall je osnovan 1985. godine kao poduzeće za čišćenje koja nudi usluge čišćenja i održavanja. Sjedište mu je u Deerfield Beachu na Floridi. Sve veći uspjeh koncepta omogućio je poduzeću da trenutno ima više od 8100 objekata.

Ace Hardware je započeo sa radom 1924. godine kada su se četiri vlasnika željezarije udružila kako bi kupila robu na veliko kako bi povećala svoj profit i posljedično bila u mogućnosti učinkovito se natjecati s većim trgovinama. Nakon godina početnog uspjeha i značajnog širenja diljem zemlje, franšizing je započeo 1976. i danas taj koncept trenutno ima 5000 trgovina u neovisnom vlasništvu koje rade diljem svijeta.

Great Clips su 1982. Steve Lemmon i David Rubenzer osnovali u Minnesoti. Ovaj frizerski salon trenutno ima gotovo 4450 lokala u cijelom svijetu.

Little Caesars otvorio je svoju prvu trgovinu u Garden Cityju, Michigan, 1959. nakon što su njeni osnivači, Mike i Mirian Ilitch, uložili svoju životnu uštedevinu u svoju prvu pizzeriju. Ukupan broj lokacija je 4.181. Franšizno poslovanje u svijetu je značajno i raznoliko.³¹

³¹ Ibidem.

U 2022. godini, Sjedinjene Američke Države imale su oko 790.500 franšiznih objekata u raznim sektorima, uključujući brzu hranu, čišćenje, financijske usluge i mnoge druge.³²

Franšizno poslovanje u SAD-u doprinosi znatnom ekonomskom učinku, procijenjenom na oko 790 milijardi američkih dolara u 2021. godini, zapošljava više od 8 milijuna ljudi. Također, tablica najpopularnijih franšiza u svijetu prikazuje raznovrsnost franšiznih prilika koje su popularne širom svijeta, uključujući poznate brendove kao što su Subway, McDonald's, Domino's Pizza i mnogi drugi. Ovi brendovi razvili su se iz skromnih početaka u globalno prepoznatljive franšize koje privlače velik broj poduzetnika i potrošača.

3.2. Zastupljenost franšiznog poslovanja u Europi

Franšizni sustav se u svijetu različito razvijao, ovisno o kontinentu, državama i regijama u kojima se razvijao.

Zemlje koje su postigle najveći razvoj su SAD, Kanada, Brazil, Meksiko i Japan. Franšiza u Europi predstavlja niži razvoj nego u Sjedinjenim Državama i Japanu. Međutim, napredak franšize razlikuje se u različitim europskim zemljama.

Europa je drugo najveće svjetsko gospodarstvo nakon Sjedinjenih Država, sa procijenjenim bruto domaćim proizvodom (BDP) od 18 trilijuna dolara u nominalnom iznosu. Taj iznos čini oko 23 % svjetskog gospodarstva. Međutim, u drugom tromjesečju 2019., prosječna stopa rasta BDP-a u Europskoj uniji pala je na 1,3 posto. Ova smanjena stopa rasta uglavnom je rezultat geopolitičkih poremećaja u međunarodnoj trgovini, neizvjesnosti uzrokovane Brexitom i pandemijom COVID-a. Kao posljedica toga, proizvodne aktivnosti su se smanjile, a nova ulaganja u poslovanje su opala. Na primjer, u Francuskoj, franšizno poslovanje je izuzetno popularno i čini velik dio maloprodajnog sektora. U Njemačkoj, franšizno poslovanje također ima snažnu prisutnost, posebno u sektorima brze hrane, usluga i maloprodaje. U Ujedinjenom Kraljevstvu, franšizno poslovanje je također značajno, s mnogim uspješnim franšizama u sektorima poput hotela, restorana, ljepote i fitnessa. Franšizno poslovanje u Europi ima važnu ulogu u gospodarstvu i pruža mogućnosti za poduzetnike i investitore da iskoriste prepoznatljive marke i uspješne poslovne modele.³³

³² Ibidem.

³³ Franchising in Europe: the ultimate guide, dostupno na: <https://www.global-franchise.com/insight/europe-franchise-guide>, pristupljeno 20.6.2023.

U Europi, razina razvoja franšiznog poslovanja je niža u usporedbi sa SAD-om i Japanom, iako se napredak razlikuje među europskim zemljama. Francuska, Njemačka i Ujedinjeno Kraljevstvo su zemlje s snažnom prisutnošću franšiznog poslovanja, posebno u sektorima maloprodaje, usluga i prehrane. Unatoč izazovima poput geopolitičkih poremećaja i neizvjesnosti izazvane Brexitom i pandemijom COVID-a, franšizno poslovanje i dalje igra važnu ulogu u europskom gospodarstvu, pružajući poduzetnicima i investitorima priliku da iskoriste prepoznatljive marke i uspješne poslovne modele.

3.3. Povijest franšiznog poslovanja u Hrvatskoj

U Hrvatskoj je franšizno poslovanje započelo 1969. godine s pokretanjem izdavanja kreditne kartice Diners Club International. Potpisivanjem ugovora, primatelj franšize Diners Club International dobio je dozvolu za djelovanje na području bivše Jugoslavije i drugih balkanskih zemalja. Hrvatski primatelj franšize je tri puta primio nagradu od davatelja franšize za iznimne poslovne rezultate postignute na istočnoeuropskom tržištu. Nakon Diners International kartice, franšiza American Express kartice je ušla na hrvatsko tržište. Ubrzo nakon toga, pojavile su se i hotelske franšize kao što je Intercontinental, punionica Coca-Cole i druge.³⁴

Varteks je dobio franšizu za proizvodnju Levi'sa tijekom 1980-ih godina, a Zagrebački Kraš je 1994. godine započeo širenje svog poslovanja putem franšize i otvaranja bombonijera. McDonald's je 1996. godine otvorio prvi restoran, što je predstavljalo prekretnicu u franšiznom poslovanju brze hrane u Hrvatskoj. Tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća, franšiza prirodne kozmetike Lush se pojavila na tržištu. Krajem devedesetih godina počeo je razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj s kupovinom modnih marki (Esprit, Escada, Monari, Palmers, Yves Rocher itd.) od strane velikih trgovačkih lanaca poput Irida i Tekstilprometa.

Nakon tekstilnih i kozmetičkih franšiza, na tržište su došli i drugi franšizni sustavi koji se bave proizvodnjom i prodajom hrane, kao što su Fornetti i Subway. Broj franšiznih sustava raste s otvaranjem novih trgovačkih centara u Hrvatskoj.

Godine 2003. osnovani su prvi franšizni centri, poput Centra za franšizu, Centra za poduzetništvo u Osijeku i Centra za franšizu Promaturo (koji danas više ne posluje) u Zagrebu.

³⁴ Hunjet A., Kozina G., Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin 2014.

Ti centri, zajedno s Hrvatskom franšiznom udrugom, sudjelovali su u promoviranju franšiznog poslovnog modela u Republici Hrvatskoj. Iste je godine organiziran i prvi sajam franšiza. Hrvatska franšizna udruga postala je članica Europske franšizne federacije (EFF) i Svjetskog franšiznog vijeća (WFC) od 2006. godine, što je pridonijelo osnovnom informiranju o franšizama. Franšizno poslovanje pruža poduzetnicima model rasta i širenja njihovog poslovanja, a neke od najvećih hrvatskih poduzeća, poput Agrokora/Velpro partnera i Vipneta, koriste ili namjeravaju koristiti franšizni model. Hrvatska pošta je 2012. godine pokrenula pilot-projekt franšiznog poslovanja, odnosno davanja poštanskih ureda u franšizu.³⁵

³⁵ Erceg, A., Čičić, I. (2013). Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, XXVI(1), 323-335. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/108227>, pristupljeno 8.5.2023.

4. Franšizno poslovanje McDonald'sa

McDonald's je danas najveći lanac restorana brze hrane na svijetu. Poslužuju hamburgere, cheeseburgere, piletinu, pomfrit, bezalkoholna pića, milkshakeove i druge deserte.³⁶

Vremenska lenta franšiznog poslovanja McDonald'sa je prikazana u Tablici 5.

Tablica 5. Vremenska lenta franšiznog poslovanja McDonald'sa

| Godina | Događaj |
|----------|---|
| 1940. | Braća McDonald preselila su restoran u San Bernardino, Kalifornija, i nazvala ga "McDonald's Bar-B-Q" |
| 1948. | Restoran je ponovno otvoren kao "McDonald's" s pojednostavljenim menijem |
| 1952. | McDonald's je počeo s franšizom |
| 1954. | Ray Kroc kupio je franšizu i započeo ekspanziju McDonald'sa |
| 1959. | McDonald's Corporation imao je 102 restorana |
| 1961. | Ray Kroc kupio McDonald Brothers |
| 1962. | McDonald's dobio je logo "Golden Arches" |
| 1963. | Pojavio se lik Ronald McDonald, crvenokosi klaun |
| 1968. | Predstavljen je Big Mac |
| 1980. | Predstavljen je McChicken |
| 1983. | Predstavljeni su Chicken McNuggets |
| 1988. | Otvoren je 10.000. restoran McDonald's |
| 1998. | Prvi pad neto dobiti i ukidanje radnih mjesta |
| 2000. | McDonald's se koncentrirao na poboljšanje imidža i zdraviju hranu |
| Trenutno | McDonald's je prisutan u 119 zemalja s više od 35.000 restorana |

Izvor: Izrada autora prema <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html>, pristupljeno 5.4.2023.

Prvi restoran Mc Donald's otvorili su braća Richard i Maurice McDonald. Njihov otac držao je štand s hranom u Monroviji u Kaliforniji pod nazivom "The Airdrome", gdje je prodavao jeftine hamburgere i sok od naranče. Godine 1940. braća su preselila restoran u San Bernardino u Kaliforniji i nazvala ga "McDonald's Bar-B-Q" gdje su prodavali uglavnom roštilj.

Kada su shvatili da im većina zarade dolazi od hamburgera, pojednostavili su proizvodnju hamburgera i počeli prodavati manji meni sa samo hamburgerima, čizburgerima, pomfritom, shakeovima, bezalkoholnim pićima i pitom od jabuka.

³⁶ McDonald's History, dostupno na: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html>, pristupljeno 5.4.2023.

Također su skratili svoje ime na "McDonald's," i ponovno su otvoreni 12. prosinca 1948. Godine 1952. počeli su s franšizom. Godine 1954. Ray Kroc kupio je franšizu i od tada McDonald's počinje svoju ekspanziju. Do 1958. McDonald's Corporation imala je 34 restorana, a do 1959. - 102. Ray Kroc je 1961. kupio McDonald Brothers. Godine 1962. McDonald's je dobio svoj, danas poznati logo Golden Arches, a 1963. pojavio se Ronald McDonald, crvenokosi klaun. McDonald's je imao vješt marketing i vrlo brzo je odgovarao na zahtjeve kupaca. Stalno su eksperimentirali s novim vrstama hamburgera i neki su uspjeli, a drugi nisu. Hamburger s kriškom ananasa i kriškom sira, "hulaburger", propao je, dok je Big Mac (koji se pojavio 1968.) odmah postao popularan, a popularan je i danas.³⁷

Krajem 1970-ih počeli su "Burger Wars". Drugi lanci brze hrane, poput Burger Kinga i Wendy'sa, počeli su se širiti videći svoje mjesto na tržištu. Svi su održavali agresivne reklamne kampanje i niske cijene kako bi pokušali ostati konkurentni, ali McDonald's je preživio. Predstavili su McChicken, sendvič s piletinom, 1980. i Chicken McNuggets (nakon što je McChicken propao) 1983.³⁸

Stručnjaci su tog vremena mislili da je industrija brze hrane zasićena, ali McDonald's je nastavio svoj rast. Svoj 10.000. restoran otvorili su u travnju 1988. Do početka 90-ih imali su više od 3.600 prodajnih mjesta u 58 zemalja ne računajući one u Sjedinjenim Državama (gdje su ih imali oko 9.000).

Devedesete godine su donijele poteškoće. Previše je eksperimenata propalo, a reklamne kampanje nisu uspjele. McDonald's je imao toliko prodajnih mjesta da su nova počela preuzimati kupce iz starih. Zbog svega toga ekspanzija u SAD-u je usporena, no McDonald's se uspio izvući iz problema uvođenjem popularnih igračaka uz obrok (Teenie Beanie Babies i igračke iz Disneyevih i Pixarovih filmova). Godine 1998. poduzeće je imalo prvi pad neto dobiti od 1965. godine kada je izašla na burzu i rezultirala ukidanjem radnih mjesta.³⁹

Početak 2000-ih donio je još više ukidanja radnih mjesta uz tužbe i optužbe za prodaju nezdrave hrane. McDonald's restorani su napadani diljem svijeta kao simboli globalizacije.

Zbog svega navedenoga McDonald's se koncentrirao na poboljšanje imidža i počeo prodavati više zdrave hrane. Danas je McDonald's prisutan u 119 zemalja gdje ima više od 35.000 restorana i gdje se dnevno usluži više od 68 milijuna kupaca.

³⁷ McDonald's - American corporation; History, dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/McDonalds>, pristupljeno 5.4.2023.

³⁸ Ibidem.

³⁹ History of McDonald's, dostupno na: <http://www.historyoffastfood.com/fast-food-history/history-of-mcdonalds/>, pristupljeno 5.4.2023.

McDonald's je brend koji je poznat diljem svijeta. Svakodnevno postoje reklame za McDonald's, a njihove kampanje za prodaju proizvoda su lokalno prilagođene. Gotovo u svim velikim gradovima svijeta postoji minimalno jedan McDonald's.

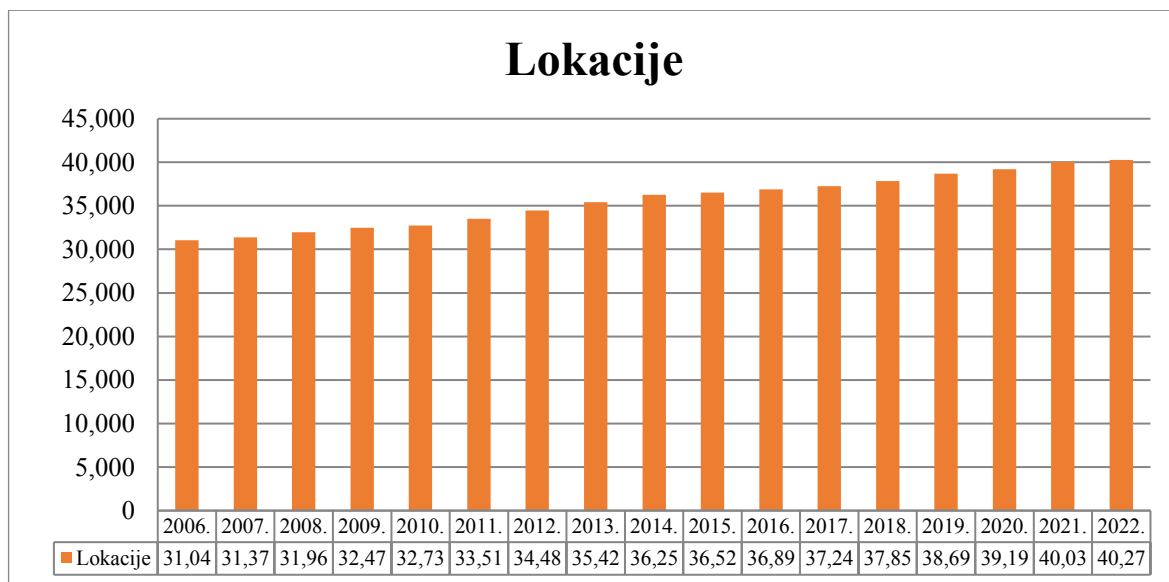
4.1. Opće informacije o McDonald's-u

McDonald's poduzeće upravlja i daje franšize McDonald's restoranima koji poslužuju lokalno relevantnu ponudu hrane i pića. Ponuda na jelovniku uključuje hamburgere i cheeseburgere, sendviče s piletinom, pileće nuggetse, wrapove, pomfrit, salate, zobene pahuljice, shakeove, deserte, sladolede, kornete, pite, bezalkoholna pića, kavu i druga pića.⁴⁰

Također nudi razne namirnice za doručak kao što su McGriddles, McMuffin s kobasicama s jajetom, McMuffin s jajima, sendviči s biskvitom i pecivom i vrući kolači. McDonald's prodaje svoje proizvode pod širokim spektrom marki uključujući Big Mac, Filet-O-Fish, McFlurry, Chicken McNuggets, McMuffin i McGriddles. Djeluje diljem Sjeverne Amerike, Latinske Amerike, Europe, Azije i Pacifika te Bliskog istoka i Afrike. Sjedište joj je u Chicagu, Illinois, SAD.⁴¹

Ukupan broj McDonald's franšiza u svijetu je prikazano na Grafikonu 1.

Grafikon 1. Ukupan broj McDonald's franšiza u svijetu



Izvor: Izrada autora prema <https://www.statista.com/statistics/219454/mcdonalds-restaurants-worldwide/>, pristupljeno 4.4.2023.

⁴⁰ McDonald's Corp: Overview, dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/mcdonalds-corp/>, pristupljeno 1.4.2023.

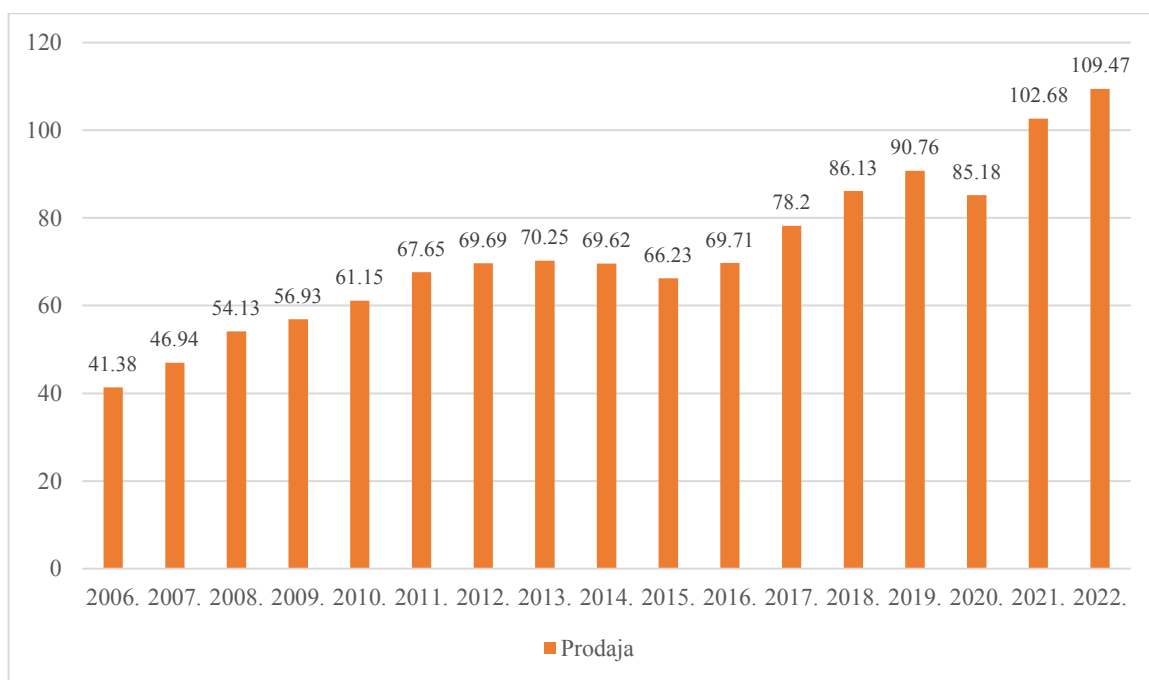
⁴¹ Ibidem.

Grafikon prikazuje godišnji broj McDonald's franšiza diljem svijeta od 2006. do 2021. godine. Primjećuje se kontinuirani rast broja lokacija tijekom tog razdoblja.

Od 2006. do 2021. godine, broj lokacija porastao je s 31.046 na 40.031, što ukazuje na snažan rast franšiznog poslovanja McDonald'sa. Rast franšiza je rezultat uspješnog poslovnog modela, globalne prepoznatljivosti i širenja diljem različitih tržišta. Podaci odražavaju i strategiju McDonald'sa za širenje svoje prisutnosti i zadovoljavanje potražnje potrošača diljem svijeta. Svojim franšiznim partnerima pružaju podršku i resurse kako bi ostvarili uspjeh u poslovanju. Poduzeće je zabilježilo porast broja restorana iz godine u godinu u posljednjih 17 godina, što je prikazano detaljnije na Grafikonu 2. Globalni maloprodajni trgovac hranom McDonald's upravljao je i franšizirao ukupno 40.275 restorana diljem svijeta u 2022., što je porast u odnosu na 40.031 restorana u 2021.

Prodaja franšiznih restorana McDonald'sa diljem svijeta od 2006. do 2022. je prikazana na Grafikonu 2.

Grafikon 2. Prodaja franšiznih restorana McDonald'sa diljem svijeta od 2006. do 2022.



Izvor: Izrada autora prema <https://www.statista.com/statistics/820471/mcdonald-s-franchise-sales/>, pristupljeno 4.4.2023.

Tijekom financijske godine 2022. McDonald'sovi franšizni restorani ostvarili su ukupno 109,47 milijardi američkih dolara u prodaji. To pokazuje povećanje u odnosu na ukupnih 102,68 milijardi prethodne godine. Franšizna prodaja McDonald'sovih restorana bilježi trend porasta tijekom proteklog desetljeća.

4.2. Specifičnosti McDonald's-a kao franšize

McDonald's je jedinstven po tome što posjeduje 45% zemljišta na kojem se nalaze njegovi restorani i 70% zgrada. Ostatak iznajmljuje, a svi primatelji franšize plaćaju najam McDonald'su prema određenom mjesečnom iznosu ili postotku prihoda.⁴²

Količina konkurencije u nekom području, uključujući druge franšize McDonald'sa i konkurentne restorane, također igra ulogu u cijeni postojeće franšize. McDonald's od potencijalnih kupaca zahtijeva da imaju 25% kupoprodajne cijene postojeće franšize u ne posuđenoj gotovini.

Kupci mogu posuditi preostali novac – ili 75% – kupoprodajne cijene od kreditnih institucija. Novi vlasnik dug mora otplaćivati tijekom sedam godina. U rijetkim slučajevima, McDonald's prilagođava standarde kvalifikacije budućeg vlasnika za franšize u urbanim i ruralnim područjima.

Za stjecanje postojeće McDonald's franšize, osim kupovine samog franšiznog ugovora, postoje i drugi troškovi koji se trebaju uzeti u obzir. To uključuje jednokratnu franšiznu naknadu od 45.000 dolara koja se plaća McDonald'su kao početna investicija. Osim toga, potrebno je plaćati mjesečnu najamninu na temelju prethodno dogovorenog iznosa. Također, troškovi preuređenja lokacije mogu biti potrebni kako bi se prilagodila standardima i zahtjevima McDonald'sa. Uz to, potrebno je osigurati otvoreni inventar koji može iznositi od 10.000 do 39.000 dolara. Razni troškovi otvaranja, kao što su pravne usluge i licence, mogu se kretati između 46.500 do 58.195 dolara. Troškovi putovanja i života tijekom putovanja, uključujući obuku i sastanke, mogu iznositi od 3.000 do 37.100 dolara. Također, preporučuje se imati dodatna financijska sredstva za tri mjeseca poslovanja, a taj iznos se može kretati između 80.000 do 355.000 dolara. Svi ovi troškovi čine važan dio ukupne investicije i trebaju se pažljivo uzeti u obzir prilikom razmatranja stjecanja McDonald's franšize.⁴³

U nekim slučajevima McDonald's odobrava otvaranje novih franšiza u regijama u kojima poduzeće želi ući na tržište, što se također smatra „kupnjom“ franšize. Obično su kandidati kojima je odobreno otvaranje novih lokacija postojeći primatelji franšize s iskustvom posjedovanja i vođenja restorana McDonald's.

⁴² Goetz, L. (2022) The Cost of Buying a McDonald's Franchise (MCD), dostupno na: <https://www.investopedia.com/articles/insights/072516/cost-buying-mcdonalds-franchise-mcd.asp>, pristupljeno 18.3.2023.

⁴³ Ibidem.

Novi vlasnici franšize moraju platiti 40% svojih investicijskih troškova neposuđenim sredstvima, ali mogu financirati preostale troškove putem različitih poduzeća za financijske usluge s kojima je McDonald's uspostavio odnose.

Vlasnici franšiza također kontinuirano plaćaju naknade McDonald'su. Moraju plaćati mjesečnu naknadu od 4%, koja se temelji na prodajnom učinku njihovih restorana. Vlasnici također plaćaju mjesečni najam McDonald'su na temelju postotka od prodaje.⁴⁴

4.3. Strategije McDonald's-a

Marketinški miks je model koji organizacija koristi kako bi unaprijedila svoj interes za svoj imidž ili proizvod. Glavne komponente ovog modela su 4P: proizvod, cijena, mjesto i promocija.

McDonald'sovi jelovnici poznati su diljem svijeta, iako postoje geografske varijacije koje odgovaraju lokalnim preferencijama i ukusima kupaca. Poduzeće kontinuirano poboljšava svoje proizvode i usluge na temelju promjenjivih potreba i ukusa potrošača.⁴⁵

Temeljna vrijednost onoga što McDonald's nudi uvijek je bila brza usluga koja je ogroman dodatak vrijednosti.

Cjenovna strategija McDonald'sa uvijek je bila ponuditi hranu po niskim cijenama. To je ono što je omogućilo restoranu da bude uspješan dugi niz godina. Ovo je prvenstveno pomoglo McDonald'su da izgradi svoju reputaciju jednog od najboljih svjetskih brendova brze hrane. Međutim, kako troškovi života nastavljaju rasti, McDonald's je počeo nuditi kombinacije i posebne ponude u nastojanju da privuče kupce i izvuče profit kroz ekonomiju razmjera.⁴⁶

Otvorio je različite formate restorana, kao i drive-ins, online naručivanje i povezivanje s partnerima za dostavu hrane. Ovi novi formati omogućuju kupcima da dobiju željenu hranu u određeno vrijeme i na određenom mjestu, što im također pomaže da imaju bolje iskustvo u cjelini.⁴⁷

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ McDonalds marketing strategy: Inspiring Findings from a Case Study, dostupno na: <https://www.sprintzeal.com/blog/mcdonalds-marketing-strategy>, pristupljeno 5.4.2023.

⁴⁶ Shastri, A. (2022) In-Depth McDonald's Marketing Case Study – I'm Lovin' It Already, dostupno na: <https://iide.co/case-studies/mcdonalds-marketing-strategy/>, pristupljeno 5.4.2023.

⁴⁷ Ibidem.

McDonald's koristi mnoge promotivne tehnike jer promotivne aktivnosti pomažu u izgradnji lojalnosti marki i interesa. To ljudima koji inače ne idu u McDonald's daje razlog da tamo odu.

McDonald's također sponzorira razne promotivne kampanje kako bi progurao svoj brend. Promocije pomažu u stvaranju osjećaja zajedništva i povezanosti između poduzeća i njezinih kupaca.⁴⁸

S inovativnim pristupom marketingu i obrascima potrošnje kroz poboljšanja jelovnika s dodanom vrijednošću, McDonald's ima za cilj značajno poboljšati tržišni udio na ključnim tržištima kroz kontinuirano poboljšanje zadovoljstva kupaca i privlačenje novih kupaca kroz uštede troškova, operativnu učinkovitost i poboljšanje svijesti o robnoj marki.

4.4. Prihodi McDonald's-a

McDonald's, globalni lanac restorana brze hrane, jedan je od najpoznatijih i najutjecajnijih brendova u svijetu prehrambene industrije. Njegova prisutnost seže u mnoge zemlje širom svijeta, a prihodi koje ostvaruje predstavljaju impresivan pokazatelj njegove dominacije na tržištu.

Prihod franšiznih restorana McDonald's diljem svijeta je prikazan u Tablici 6.

Tablica 6. Prihod franšiznih restorana McDonald's diljem svijeta

| Godina | Najam | Autorski honorari |
|--------|--------|-------------------|
| 2015. | 5860,6 | 2980,7 |
| 2016. | 6107,6 | 3129,9 |
| 2017. | 6496,3 | 3518,7 |
| 2018. | 7082,2 | 3886,3 |
| 2019. | 7500,2 | 4107,1 |
| 2020. | 6844,7 | 3831,5 |
| 2021. | 8381,1 | 4645,1 |
| 2022. | 9045,7 | 5005,6 |

Izvor: Izrada autora prema <https://www.statista.com/statistics/820630/mcdonald-s-revenue-of-franchised-restaurants-by-type/>, pristupljeno 4.4.2023.

McDonald's Corporation ostvarila je ukupni prihod od 14,1 milijarde američkih dolara od franšiznih restorana diljem svijeta tijekom financijske godine 2022., od čega velik dio dolazi od najamnina s ukupno 9,04 milijarde američkih dolara.

⁴⁸ Ibidem.

Prihodi od tantijema ostvareni od franšiza McDonald'sa diljem svijeta iznosili su oko pet milijardi američkih dolara te godine. Broj McDonald's restorana raste iz godine u godinu diljem svijeta. U 2021. gotovo 33,6% od ukupnog broja restorana, odnosno 13.438 McDonald's restorana bilo je u SAD-u. Ostala ključna tržišta za McDonald's bila su Kina, Japan, Francuska, Kanada, Njemačka i Ujedinjeno Kraljevstvo s 4395, 2941, 1517, 1452, 1432 i 1367 restorana. McDonald's restorani su franšizni ili njima upravljaju poduzeća, prihodi se stoga generiraju od: naknada od franšiznih restorana (primjer: najamnina i tantijemi na temelju postotka od prodaje) i prodaje restorana kojima upravlja poduzeće. McDonald's je 2021. ostvario ukupni prihod od 23,22 milijarde dolara, od čega je gotovo 8,71 milijarda dolara ostvareno od restorana smještenih u SAD-u. Restorani kojima upravlja kompanija ostvarili su gotovo 42,1% ukupnih prihoda, dok su franšizni restorani činili 56,3% ukupnih prihoda u 2021. U 2021. McDonald's je širom svijeta otvorio 1494 restorana i zatvorio 661 restoran. Povećan broj otvorenih mjesta prvenstveno je posljedica oporavka od utjecaja COVID-19 jer se poslovanje vratilo na razine prije COVID-19.

4.5. McDonald's franšize u Republici Hrvatskoj

U Hrvatskoj je prvi McDonald's otvoren 1996. godine u Jurišićevoj ulici u Zagrebu. Već sljedeće godine je otvoren novi restoran u Rijeci. Godine 1998. McDonald's restorani su se otvorili u Splitu, Osijeku, Karlovcu i Velikoj Gorici. Franšiza kao poslovni model prvi put se pojavila u Republici Hrvatskoj 1969. godine kada je Diners Club International pokrenuo izdavanje kreditne kartice. U to vrijeme, hrvatski primatelj franšize više puta je nagrađen kao izvrstan davatelj franšize zbog uspješnih poslovnih rezultata na istočnoeuropskom tržištu. Nakon toga, u Hrvatskoj su se pojavile i druge franšize, uključujući franšizu American Express kartice, hotelske franšize i Coca Cola. Tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća, tvornica Varteks dobila je franšizu za proizvodnju Levi's odjeće. Također, zagrebačka tvrtka Kraš započela je širenje svog poslovanja putem franšize i otvaranja bombonijera.⁴⁹

Ovi primjeri svjedoče o razvoju franšiznog poslovanja u Hrvatskoj tijekom različitih vremenskih razdoblja.

⁴⁹ McDonald's - o nama, Hrvatska, dostupno na: <https://mcdonalds.hr/o-nama/>, pristupljeno 4.4.2023.

Iako franšiza nije široko prihvaćena kao uobičajeni model poslovanja u Hrvatskoj, postoje uspješne franšize koje su pronašle svoje mjesto na tržištu. Ovi primjeri ukazuju na potencijal i mogućnosti franšiznog poslovanja u Hrvatskoj.⁵⁰

Franšizno poslovanje u Republici Hrvatskoj doživjelo je prekretnicu 1996. godine kada je McDonald's uveo svoju franšizu na tržište. Krajem devedesetih godina, pojavile su se i druge franšize kao što su Lush, prirodna kozmetika, te franšize koje omogućavaju kupovinu modnih marki poput Escade, Esprit-a, Yves Rocher-a i drugih. S otvaranjem novih trgovačkih centara, pojavile su se brojne druge franšize poput Fornetti, Subway, Geox, Terranova, Calzedonia i Extyn.

Od 2000. godine, franšize su se proširile i na druge industrijske sektore, kao što je prodaja nekretnina s franšizom Re/ma. Također, 2003. godine osnovani su prvi franšizni centri u Hrvatskoj, poput Centra za franšizu u Osijeku i Centra za franšizu Promaturo u Zagrebu.

S obzirom na očigledne koristi franšizinga u poticanju rasta poslovanja, neke od najvećih hrvatskih tvrtki, poput Velpo partera i Vipneta, počele su koristiti franšizu za širenje svog poslovanja, dok druge tvrtke razmatraju taj korak. Primjerice, 2012. godine Hrvatska pošta pokrenula je pilot-projekt franšiznog poslovanja, gdje su dali mogućnost otvaranja franšiznih poštanskih ureda.

Ovi primjeri pokazuju kako se franšizno poslovanje u Republici Hrvatskoj razvijalo tijekom vremena i postalo sve više prihvaćeno kao model za širenje poslovanja u različitim sektorima industrije.

U Tablici 7. su prikazani opći podaci o McDonaldsu u Hrvatskoj.

Tablica 7. Opći podaci o McDonaldsu u Hrvatskoj

| Informacije | Podaci |
|--------------------------------------|-------------|
| Datum otvaranja | 02.02.1996. |
| Broj restorana | 41 |
| Gradovi | 17 |
| Broj djelatnika | 3.000 |
| Broj društveno odgovornih aktivnosti | 50 |

Izvor: Izrada autora prema <https://mcdonalds.hr/o-nama/>, pristupljeno 8.4.2023.

McDonald's lokacije su prikazane na Zemljovidu 1.

⁵⁰ Ibidem.

Zemljovid 1. McDonald's lokacije u Hrvatskoj



Izvor: Izrada autora prema <https://mcdonalds.hr/o-nama/>, pristupljeno 8.4.2023.

Franšizni način poslovanja u Republici Hrvatskoj postoji već 40 godina, međutim, još uvijek nije široko prihvaćen kao uobičajeni model poslovanja. U usporedbi s drugim zemljama u Europi i svijetu, Hrvatska ima relativno mali broj franšiza, iako neke franšize već duže vrijeme posluju na hrvatskom tržištu. Osim stranih franšiza, u Hrvatskoj postoje i 35 tvrtki koje nude domaće franšize, a neke od njih bilježe uspješno poslovanje, kao što su primjerice Body Creator, Bio&Bio, Surf'n'Fries, Kraš, Rubelj i druge. Unatoč trenutnom manjem broju franšiza, postoje primjeri uspješnih domaćih i stranih franšiza koje su uspješno pronašle svoje mjesto na hrvatskom tržištu.⁵¹

Početno, ugovor o franšizi bio je inkorporiran u hrvatski pravni sustav putem Zakona o trgovini. Međutim, ovaj ugovor nije bio potpuno uređen i nakon izmjena Zakona o trgovini, franšizni poslovni model više nije spomenut u hrvatskom zakonodavstvu.

⁵¹ Mahaček, D., Martinko Lihtar, M. Ulaganje u poslovanje putem franšize. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXVI No. 2, 2013. str. 598-609.

Nakon toga, franšizno poslovanje u Republici Hrvatskoj bilo je regulirano Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja, koji je zahtijevao da se ugovori o franšizi podnose na ocjenu Agenciji za zaštitu tržišnog natjecanja unutar 30 dana od dana zaključenja ugovora. Međutim, ova obveza prestala se primjenjivati od 1. listopada 2003. godine. Ugovor o franšizi nije u potpunosti definiran u hrvatskom zakonodavstvu, te da u praksi trgovački sudovi i odvjetnici koriste Europski etički kodeks o franšiznom poslovanju kao osnovu i smjernicu za sklapanje i raskidanje franšiznih ugovora u Republici Hrvatskoj. Na taj način, ovi stručnjaci pružaju smjernice za primjenu franšiznog poslovnog modela i rješavanje sporova koji mogu nastati u vezi s franšiznim ugovorima u Hrvatskoj. Kao sastavni dio društva, McDonald's je predan ispunjavanju korporativnih društvenih odgovornosti, izgradnji održive zajednice i stvaranju vrijednosti za okoliš i društvo u cjelini.⁵²

McDonald's ciljevi u Hrvatskoj su sljedeći:⁵³

- Podupiranje održive proizvodnje govedine suradnjom na razvoju globalnih načela i kriterija te obvezom da će se 2023. početi kupovati dio govedine iz provjerenih održivih izvora.
- Nabavka 100 % kave, palminog ulja i ribe za koje je potvrđeno da podržavaju održivu proizvodnju.
- Nabava 100 % ambalaže na bazi vlakana iz certificiranih ili recikliranih izvora.
- Poslužuje 100 % više voća, povrća, nemasnih mliječnih proizvoda ili cjelovitih žitarica.
- Povećanje recikliranja u restoranima na 50 % i smanjenje otpada za 20 %.

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.⁵⁴

Iako franšiza još uvijek nije široko prihvaćena kao uobičajeni model poslovanja u Hrvatskoj, postoje uspješne franšize koje su pronašle svoje mjesto na tržištu. Uz strane franšize, postoji i 35 domaćih tvrtki koje nude franšize, poput Body Creatora, Bio&Bioa, Surf'n'Friesa, Kraša, Rubelja i drugih. Primjeri poput McDonald'sa i drugih franšiza ukazuju na potencijal i mogućnosti franšiznog poslovanja u Hrvatskoj.

⁵² McDonald's - društveno odgovorne aktivnosti, dostupno na: <https://mcdonalds.hr/ona/nama/novosti/?društvena-odgovornost>, pristupljeno 4.4.2023.

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ Ibidem.

Franšizno poslovanje u Hrvatskoj doživjelo je prekretnicu 1996. godine s dolaskom McDonald'sa na tržište, a kasnije su se pojavile i druge franšize poput Lusha, Escade, Esprit-a, Yves Rocher-a te mnoge druge. Od 2000. godine franšize su se proširile i na druge sektore, kao što je prodaja nekretnina s franšizom Re/ma. Ova proširenja franšiznog poslovanja pokazuju rastuću prisutnost i značaj franšiza u Hrvatskoj.

Kao dio društva, McDonald's se također posvećuje korporativnoj društvenoj odgovornosti i pridonosi izgradnji održive zajednice i zaštiti okoliša. Primjeri njihovih inicijativa uključuju podršku održivoj proizvodnji govedine, nabavku kave, palminog ulja i ribe iz održivih izvora, upotrebu ambalaže od certificiranih ili recikliranih materijala, te povećanje recikliranja i smanjenje otpada.

Franšizno poslovanje u Republici Hrvatskoj bilježi rast i razvoj tijekom različitih vremenskih razdoblja, a njegova važnost i potencijal prepoznati su i od strane nekih najvećih hrvatskih tvrtki. Diferencirane i standardizirane strategije, prilagođene lokalnim potrebama, koriste se prilikom ulaska na inozemna tržišta.

Budućnost franšiznog poslovanja u Hrvatskoj izgleda obećavajuće s obzirom na nekoliko faktora. Iako trenutno broj franšiza u Hrvatskoj može biti manji u usporedbi s drugim zemljama, postoji potencijal za daljnji rast i razvoj franšiznog sektora.

Franšizni model poslovanja pruža mogućnost poduzetnicima da iskoriste već uspostavljene marke i poslovne modele, što smanjuje rizik i olakšava pokretanje i vođenje poslovanja, što može biti privlačno za poduzetnike koji žele započeti vlastiti posao uz podršku i prepoznatljivost već uspješnih franšiznih brandova.

Uspjeh franšiznog poslovanja je uvelike ovisan o adekvatnom zakonodavnom okviru, transparentnosti i etičkim standardima. Daljnje poboljšanje zakonodavnog i regulatornog okruženja može pridonijeti razvoju franšiznog sektora u Hrvatskoj.

Uz sve navedeno, postoji potencijal za rast domaćih franšiza i diversifikaciju franšizne ponude u različitim sektorima. Kreativnost, inovacija i prilagodljivost mogu biti ključni faktori za uspjeh franšiza u Hrvatskoj.

5. Zaključak

Franšiza se može definirati kao način suradnje između poduzeća koji je u ulozi davatelja franšize i s druge strane jedne ili više drugih poduzeća koji su u ulozi primatelja franšize, koji su pravno i financijski neovisni jedan o drugome. Davatelj franšize je samostalni poduzetnik, fizička ili pravna osoba, nositelj prava uporabe znaka i/ili zaštićene marke.

Primatelj franšize je samostalni poduzetnik, fizička ili pravna osoba, koju odabere davatelj franšize. Ugovorom se obvezuje poštivati koncept, vizualni identitet i postupke koje je razvio davatelj franšize. U ugovoru se može pojaviti teritorijalna isključivost iskorištavanja koncepta. Primatelj franšize je dakle neovisno poduzeće koje ugovorom ima koristi od prava iskorištavanja znanja, robne marke, znaka i komercijalnih procesa poduzeća davatelja franšize.

Davatelj franšize primatelju franšize naplaćuje unaprijed naknadu koja se plaća u trenutku potpisivanja ugovora o franšizi. Mogu se primjenjivati i druge naknade, poput marketinga, oglašavanja ili tantijema, a uglavnom se temelje na načinu na koji je ugovor unaprijed definiran.

Davatelj franšize stavlja na raspolaganje oglašavanje, obuku i druge usluge podrške.

Poduzeća koja se odluče za franšizu kao strategiju internacionalizacije moraju slijediti standarde kvalitete, cijene i oglašavanja davatelja franšize. Oni koji se odluče za ovu strategiju vjeruju da mogu biti uspješni na međunarodnom tržištu korištenjem tuđeg brenda i poslovanjem prema svojim sustavima i metodama.

Postoji puno vrsta franšiznih ugovora. Gotovo svi ugovori su modeli ugovora koje provode poznati konzultanti koji kreiraju ugovor i prodaju ga svim vrstama davatelja franšize bilo koje djelatnosti.

McDonald's se bavi franšizom od 1955. godine kada je Ray Kroc dobio pravo na franšizu McDonald'sa. Danas postoji više od 40.000 restorana McDonaldsa u više od 100 zemalja što ga čini globalnim trgovcem hrane na malo. McDonald's spremno dominira industrijom restorana brze hrane opredjeljivanjem za franšizu kao način poslovanja.

McDonald's uvijek daje prednost udobnosti i zahtjevima svojih kupaca. To im omogućuje da ostanu lojalni svojim kupcima, omogućujući velikom broju obitelji da se osjećaju ugodno uz marku u restoranima.

Odlukom za korištenje višestrukih metoda marketinške komunikacije, McDonald's se probija do vrha u odnosu na sva druga poduzeća brze hrane.

Marketinške strategije pomažu poduzećima u rastu s obzirom na prihode, i također pomažu u širenju svijesti na široku publiku.

Na temelju provedenog istraživanja, mogu se potvrditi sve postavljene hipoteze. Franšizing je privlačan poslovni model zbog svojih prednosti, kao što su lakši ulazak na tržište, prepoznatljiv brand i podrška davatelja franšize. Analiza pokazuje da broj franšiznih poslovanja u svijetu neprestano raste, što ukazuje na privlačnost ovog poslovnog modela. Franšizno poslovanje ima važnu ulogu u međunarodnom poslovanju zbog svoje sposobnosti prilagodbe lokalnim tržištima i smanjenja rizika ulaska na strana tržišta. Istraživanja o zastupljenosti franšiznog poslovanja u Europi potvrđuju da se sve više poduzeća okreće franšiznom modelu kako bi proširila svoje poslovanje na nova tržišta. McDonald's, kao jedan od najvećih svjetskih franšiznih sustava, ostvaruje značajne prihode zahvaljujući svojim specifičnostima kao franšize. Analiza pokazuje da McDonald's ostvaruje visoke prihode te da je njegova profitabilnost i tržišni udio u stalnom porastu. McDonald's franšize u Republici Hrvatskoj imaju uspješno poslovanje, što je potvrđeno kroz stabilne prihode i prisutnost na lokalnom tržištu. Istraživanja pokazuju da McDonald's franšize u Hrvatskoj postižu pozitivne rezultate, što ukazuje na uspješnost franšiznog poslovanja u zemlji. Franšizno poslovanje ima prednosti, ali također nosi i određene nedostatke poput gubitka kontrole nad poslovanjem i ovisnosti o brandu davatelja franšize. Analiza potvrđuje da je važno pažljivo razmotriti i analizirati prije donošenja odluke o uključivanju u franšizni model, ali ističe i da prednosti franšiznog poslovanja često nadmašuju nedostatke.

Sva provedena istraživanja i analize potvrđuju navedene hipoteze, što ukazuje na važnost franšiznog poslovanja u gospodarskom kontekstu te na uspješnost i značaj franšiznih sustava poput McDonald'sa u Republici Hrvatskoj i diljem svijeta.

Bibliografija

- Alpeza, M., Erceg, A., (2012), Franšiza– 20 najtraženijih odgovora, Osijek: Centar za franšizu
- Boroian, D.D., Callaway, L.P. (2008), Franchising Your Business – An Owner’s Guide to Franchising As A Growth Option, SAD: Francorp Publication
- Ekonomski vjesnik, dostupno na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/mahac_ek_martinko.pdf, pristupljeno 14.3.2023.
- Erceg, A., Čičić, I. (2013) Franšizno poslovanje-stanje u Hrvatskoj: Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXVI No. 1.
- Erceg, A., Čičić, I. (2013). Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, XXVI(1), 323-335. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/108227>, pristupljeno 8.5.2023.
- Felix, W. (2022) Popularni franšizni pravci u Hrvatskoj, dostupno na: <https://topfranchise.com/international-franchise-opportunities/european/franchises-in-croatia/>, pristupljeno 20.3.2023.
- Findaro, P. (2023) Top 20 Most Popular Franchises of 2023, dostupno na: <https://www.vettedbiz.com/the-top-20-most-popular-franchises-of-2020/>, pristupljeno 1.4.2023.
- Goetz, L. (2022) The Cost of Buying a McDonald's Franchise (MCD), dostupno na: <https://www.investopedia.com/articles/insights/072516/cost-buying-mcdonalds-franchise-mcd.asp>, pristupljeno 18.3.2023.
- History of McDonald's, dostupno na: <http://www.historyoffastfood.com/fast-food-history/history-of-mcdonalds/>, pristupljeno 5.4.2023.
- <https://franchising.hr/abc-fransiza/15/kako-napraviti-kvalitetan-ugovor-o-fransizingu/>, pristupljeno 8.3.2023.
- Hunjet A., Kozina G., Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin 2014.
- Lafontaine, F. y Oxley, J. (2004), "International Franchising Practices in Mexico: Do Franchisors Customize their Contracts", Journal of Economics and Management Strategy, vol. 13, num. 1, United States, Blackwell Publishing.

- Libava, J., Bplans (2018), The history of franchising as we know it, <http://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/>, pristupljeno 14.3.2023.
- Mahaček, D., Martinko Lihtar, M. (2013), Ulaganje u poslovanje putem franšize, Mahaček, D., Martinko Lihtar, M. Ulaganje u poslovanje putem franšize. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXVI No. 2, 2013. str. 598-609.
- Marinković, M. (2012), Kako napraviti kvalitetan ugovor o franžizingu?, dostupno na: McDonald's - American corporation; History, dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/McDonalds>, pristupljeno 5.4.2023.
- McDonald's - društveno odgovorne aktivnosti, dostupno na: <https://mcdonalds.hr/o-nama/novosti/?drustvena-odgovornost>, pristupljeno 4.4.2023.
- McDonald's - o nama, Hrvatska, dostupno na: <https://mcdonalds.hr/o-nama/>, pristupljeno 4.4.2023.
- McDonald's Corp: Overview, dostupno na: <https://www.globaldata.com/company-profile/mcdonalds-corp/>, pristupljeno 1.4.2023.
- McDonald's History, dostupno na: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html>, pristupljeno 5.4.2023.
- McDonalds marketing strategy: Inspiring Findings from a Case Study, dostupno na: <https://www.sprintzeal.com/blog/mcdonalds-marketing-strategy>, pristupljeno 5.4.2023.
- Miholjević, A. (2014), Franšiza, dostupno na: <https://www.academia.edu/19231158/Fran%C5%A1iza>, pristupljeno 8.3.2023.
- Navarro García, A., Rondán Cataluña, F. J., & Rodríguez Rad, C. J. (2014). Cluster analysis in internationalized Spanish franchises. Identification by segmentation of latent classes. European Journal of Management and Business Economics, 23(2), 51-60.
- Porcuna, P.G. (2013). The commitment to the foreign market through the franchise. Harvard Deusto Marketing and Sales, 119, 56-63.
- Preble, J. y Hoffman, R. (2006), "Strategies for Business Format Franchises to Expand into Global Markets", Journal of Marketing Channels, vol. 13, num. 3, United States, Routledge.
- Renko, N., (2010), Marketing malih i srednjih poduzeća, Zagreb: Naklada Ljevak
- Seltz, D., D. (1982). The complete handbook of franchising, Addison Wesley Publishing Company.

- Shastri, A. (2022) In-Depth McDonald's Marketing Case Study – I'm Lovin' It Already, dostupno na: <https://iide.co/case-studies/mcdonalds-marketing-strategy/>, pristupljeno 5.4.2023.
- Singer, S., Sarlija, N., Pfeifer, S. (2012) Oberman Peterka, S., What makes Croatia a (non) entrepreneurial country?, GEM Croatia 20022011, (Zagreb: CEPOR SMEs & Entrepreneurship Policy Centre).
- Slama, J. (2014). McDonald's Can Make History and Rescue its Brand with Sustainable Food. The Huffington Post.
- Statista (2023). Number of franchise establishments in the United States from 2007 to 2022 with a forecast for 2023, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/190313/estimated-number-of-us-franchise-establishments-since-2007/>, pristupljeno 1.4.2023.
- Statista. Prihod franšiznih restorana McDonald's diljem svijeta, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/820630/mcdonald-s-revenue-of-franchised-restaurants-by-type/>, pristupljeno 4.4.2023.
- Statista. Prodaja franšiznih restorana McDonald'sa diljem svijeta od 2006. do 2022. godine, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/820471/mcdonald-s-franchise-sales/>, pristupljeno 4.4.2023.
- Statista. Ukupan broj McDonald's franšiza u svijetu, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/219454/mcdonalds-restaurants-worldwide/>, pristupljeno 4.4.2023.
- Top 100 Franchises 2023, dostupno na: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>, pristupljeno 1.4.2023.
- Wiśniewski, M., Bogojević, I., (2013) Vrste franšiza, dostupno na: <http://franchising.hr/abcfriansiza/142/vrste-fransiza/>, pristupljeno 8.3.2023.

Popis ilustracija

Tablice

| | |
|--|----|
| Tablica 1. Vrste franšiza | 5 |
| Tablica 2. Obveze davatelja i primatelja franšize | 8 |
| Tablica 3. Pozitivne i negativne strane franšizinga | 10 |
| Tablica 4. Najpopularnije franšize na svijetu | 16 |
| Tablica 5. Vremenska lenta franšiznog poslovanja McDonald'sa | 23 |
| Tablica 6. Prihod franšiznih restorana McDonald's diljem svijeta | 29 |
| Tablica 7. Opći podaci o McDonaldsu u Hrvatskoj..... | 31 |

Grafikoni

| | |
|---|----|
| Grafikon 1. Ukupan broj McDonald's franšiza u svijetu | 25 |
| Grafikon 2. Prodaja franšiznih restorana McDonald'sa diljem svijeta od 2006. do 2022. ... | 26 |

Zemljovidi

| | |
|--|----|
| Zemljovid 1. McDonald's lokacije u Hrvatskoj | 32 |
|--|----|

Sheme

| | |
|---|----|
| Shema 1. Uvjeti franšiznog poslovnog sustava | 4 |
| Shema 2. Načini korporativnog upravljanja franšiza..... | 12 |