

Dr. sc. Aleksandar Erceg  
Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek

Pregledni znanstveni rad  
UDK 347.77.043  
339.187.44

# TEORIJSKI OKVIR EKONOMSKE PERSPEKTIVE FRANŠIZE

**Sažetak:** Franšiza je način širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga koji pruža mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom i za koji se ističe da postoji ako se pojavljuju sljedeća tri elementa: poduzetnik dopušta korištenje svojim imenom, dopušta korištenje svojim sustavom poslovanja i ostvaruje prihod u obliku pristojbi, na početku ili tijekom trajanja ugovora. Nekoliko raznih teoretskih pravaca koristi se za definiranje razloga korištenja franšiznog poslovanja, odnosa između tvrtki u franšiznom poslovanju te razloga uporabe franšize kao metode rasta. Teorije koje objašnjavaju franšizno poslovanje mogu se promatrati prema tome odnose li se na tvrtku davatelja franšize, na franšizni sustav ili na okruženje u kojemu franšizni sustav posluje. Rezultati dosadašnjih istraživanja franšiznog poslovanja potiču nova istraživačka pitanja te iniciraju korištenje novih teorijskih pravaca za definiranje razloga uporabe franšize kao metode rasta poduzetnika.

**Ključne riječi:** franšiza, vrste franšize, agencijska teorija, teorija oskudnosti resursa

## 1. FRANŠIZA

### 1.1. DEFINICIJA I POVIJEST FRANŠIZE

Riječ franchise (franšiza) dolazi od normansko-francuske riječi “fraunchise”, izvedene od francuske riječi “frank”, što znači slobodan čovjek, slobodan da nešto radi.<sup>1</sup> Engleska riječ “franchise” izvorno označuje oslobođenje od zabrane, dozvola, privilegija, čime se pravnom subjektu dopušta da čini nešto na što inače ne bi imao pravo sa svojim uobičajenim statusom.

Prema nekim autorima franšizno poslovanje je staro koliko i ljudska povijest te datira još iz doba Rimskog Carstva. Kao prvi franšizni koncept Tarbutton (1986.) navodi vozače rikši u Kini 200 godina prije Krista koji su dobivali pravo na određene rute za prijevoz. Prema Mlikotin Tomić (1986.) nije moguće točno odrediti kada se prvi put spominju odnosi slični franšizi, no može se povezati s trenutkom kada je prvi vladar dodijelio nekoj osobi na svojem području neko isključivo pravo, a zauzvrat tražio naknadu u imovini, davanju ili službi. Tijekom vremena franšizno se poslovanje razvijalo te je svoj oblik poslovanja dobilo tijekom 50-ih i 60-ih prošlog stoljeća kada

<sup>1</sup> Riječ frank potječe od riječi “Frank” koja je označavala pripadnike germanskih plemena koji su živjeli u Galiji oko 500. godine. U Galiji koja je bila pod Francima jedino su oni, osvajači, imali punu slobodu, kao i oni koji su bili pod njihovom zaštitom. U starom europskom pravu postojao je izraz “Francus homo” koji je označavao slobodnog građanina prema The Random House Dictionary of English Language, Random House, New York, 1973.

su osnovani *Kentucky Fried Chicken*, *McDonald's* i *Burger King*. Ray Kroc i McDonald's zaslužni su za znatnu promjenu franšiznog poslovanja zbog reorganizacije potencijala kloniranja<sup>2</sup> poslovanja i pokretanja franšize poslovnog formata. Uspjeh koji su ostvarili McDonalds i Ray Kroc, zbog uvođenja linije za proizvodnju u industriju brze hrane, uspoređuje se s uspjehom Henryja Forda (Boroian i Mancuso, 1993.).

Brojne su definicije franšiznog poslovanja tako na primjer Boroian i Boroian (1987: 4) franšizu definiraju na sljedeći način: „*Franšiza se javlja kada tvrtka (davatelj franšize) licencira svoje trgovačko ime (brend) i svoj način rada (sustav poslovanja) određenoj osobi ili grupi (primatelju franšize) koja se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (ugovor o franšizi). Davatelj franšize osigurava primatelju franšize potporu te, u nekim slučajevima, ima određenu kontrolu nad načinom poslovanja primatelja franšize. Zauzvrat primatelj franšize plaća davatelju franšize početnu pristojbu (nazvanu franšizna pristojba) i pristojbu za poslovanje (tantijeme, rojaliti) te korištenje trgovačkim imenom i načinom poslovanja.*“

Ostali autori koji se bave istraživanjem franšiznog poslovanja u svojim radovima navode slične definicije u kojima stavljaju naglasak na: ekonomsku kategoriju koja nudi povoljnu kombinaciju ekonomije obujma (Stanworth, 1991.); robni ili uslužni žig (Spinelli i suradnici, 2004.); način plasiranja robe i/ili usluge i/ili tehnologije na tržište (*European Franchise Federation – EFF*, 2005.); na osnovne elemente franšiznog poslovanja (Boroian i Calloway, 2008.); pravni odnos između davatelja i primatelja franšize (Emmerson, 1990.) te na paket intelektualnog vlasništva i ugovor o franšizi (Mlikotin-Tomić, 2000.).

Franšizno se poslovanje javlja kada poduzetnik – davatelj franšize razvije poslovni model te proda prava za poslovanje prema tom modelu drugom poduzetniku – primatelju franšize. Primatelj franšize dobiva pravo na korištenje poslovnog modela na određeno vremensko razdoblje i za određeno geografsko područje. Franšizno poslovanje predstavlja privilegij ili dopušteno pravo dano pojedincu (fizičkoj ili pravnoj osobi) ili grupi koja omogućuje primatelju provođenje određene vrste komercijalne aktivnosti. Franšiza je model širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga te mogućnost vođenja poslovanja pod prepoznatljivim imenom.

Originalnost franšiznog poslovanja očituje se u tome što tvrtka davatelj franšize realizira lanac prodajnih mjesta u kojemu je svaki član toga lanca (primatelj franšize) pravno neovisan o osnivaču lanca, ali je ekonomski i ugovorno povezan s njim. Iako je moguć gotovo neograničen broj varijacija franšize, osnovni koncept franšiznog poslovanja uključuje postojanje ugovora na osnovi kojeg tvrtka davatelj franšize opskrbljuje tvrtku primatelja franšize odgovarajućim proizvodima, opremom i odgovarajućim uslugama, a tvrtka primatelja franšize prodaje te proizvode i obavlja usluge krajnjim korisnicima (potrošačima) u skladu s uvjetima i na način koji (u cijelosti ili u određenoj mjeri) propisuje davatelj franšize. Tvrtka davatelj franšize za ustupljene proizvode, opremu i usluge dobiva odgovarajuću naknadu od tvrtke primatelja franšize.

<sup>2</sup> Pod pojmom poslovnog kloniranja smatramo kopiranje načina poslovanja, „trgovačkog odijela“ i svih detalja s kojim se određena tvrtka (davatelj franšize) pojavljuje na tržištu, na drugu poslovnu organizaciju (primatelja franšize).

## 1.2. VRSTE FRANŠIZE

Česte su i brojne vrste franšize koje se pojavljuju u poslovnoj praksi. Njihovu podjelu moguće je napraviti ovisno o:

- prijenosu načina poslovanja,
- odnosima koji vladaju između davatelja i primatelja franšize,
- broju lokacija i pravima primatelja franšize,
- veličini i razini potrebne investicije,
- resursima potrebnim za kupnju franšize i poslovnoj sposobnosti primatelja.

Veliki broj autora (Sherman, 2003.; Kukić 2004.; Shane, 2005.) koji se bave istraživanjem franšiznog poslovanja spominje dva osnovna tipa franšize:

- franšiza distribucije proizvoda (engl. *product distribution franchise*) – primatelj franšize obično prodaje proizvod koji je proizveo davatelj franšize. Ta vrsta franšize najčešća je u industriji osvježavajućih napitaka, automobila i kamiona, raznih proizvoda za automobile i benzina. U franšizi distribucije proizvoda (npr. Coca-Cola, Goodyear Tires) davatelj franšize licencira svoje trgovačko ime i logotip primatelju franšize, no ne osigurava sustav za poslovanje. Franšiza distribucije proizvoda predstavlja najveći postotak ukupne maloprodaje svih postojećih franšiza
- franšiza poslovnog formata (engl. *business format franchise*) – primatelj franšize također se koristi trgovačkim imenom i logom davatelja te dobiva kompletan sustav za poslovanje i isporučivanje proizvoda ili usluga. Franšizni sustavi imaju standarde koji osiguravaju minimalnu razinu poslovanja. To znači da svaka lokacija, bila ona u vlasništvu primatelja ili davatelja franšize, izgleda isto i ima isti ugođaj, a u restoranima je i okus hrane jednak. Kao primjere franšize poslovnog formata možemo spomenuti Subway, McDonalds, Burger King.

Osim glavna dva tipa franšiznog poslovnog modela, Nieman i Barber (1987.) spominju i konverzijsku franšizu (engl. *conversion franchising*). Konverzijska franšiza nastaje kada neovisni poduzetnik, koji posluje u istom industrijskom sektoru kao i davatelj franšize, prihvati davateljeve usluge, robne i/ili uslužne žigove i sustav poslovanja (Boroian i Boroian, 1987.). Primjeri te vrste franšiznog poslovanja mogu se uočiti kod agencija za promet nekretninama, u cvjećarnicama te raznim uslužnim djelatnostima.

Franšizno poslovanje danas se prilagođava trendovima poslovanja, novim poslovnim konceptima poslovanja, novim poslovnim tehnikama i novim tehnologijama. Nije rijetkost na tržištu ponude franšiznih sustava susresti se s *online* franšiznim sustavima (na primjer financijska franšiza *Your Best Mortgages*, franšiza turističkih ureda *My Destinations*) kojima ne trebaju uređi i zgrade jer njihovo poslovanje u cijelosti teče preko interneta. Franšiza danas sve više služi za međunarodno širenje i rast tvrtki.

## 2. RAZINE TEORIJSKOG OKVIRA FRANŠIZE

Franšizno poslovanje predmet je brojnih istraživanja tijekom posljednjih pedeset godina. Istraživači su u svojim radovima objašnjavali franšizu i franšizno poslovanje koristeći brojne teorije i teorijske pravce. Teorije koje se koriste za objašnjenje razloga uporabe franšiznog poslovnog modela kao metode rasta i širenje poslovanja tvrtki moguće je promatrati kroz tri razine:

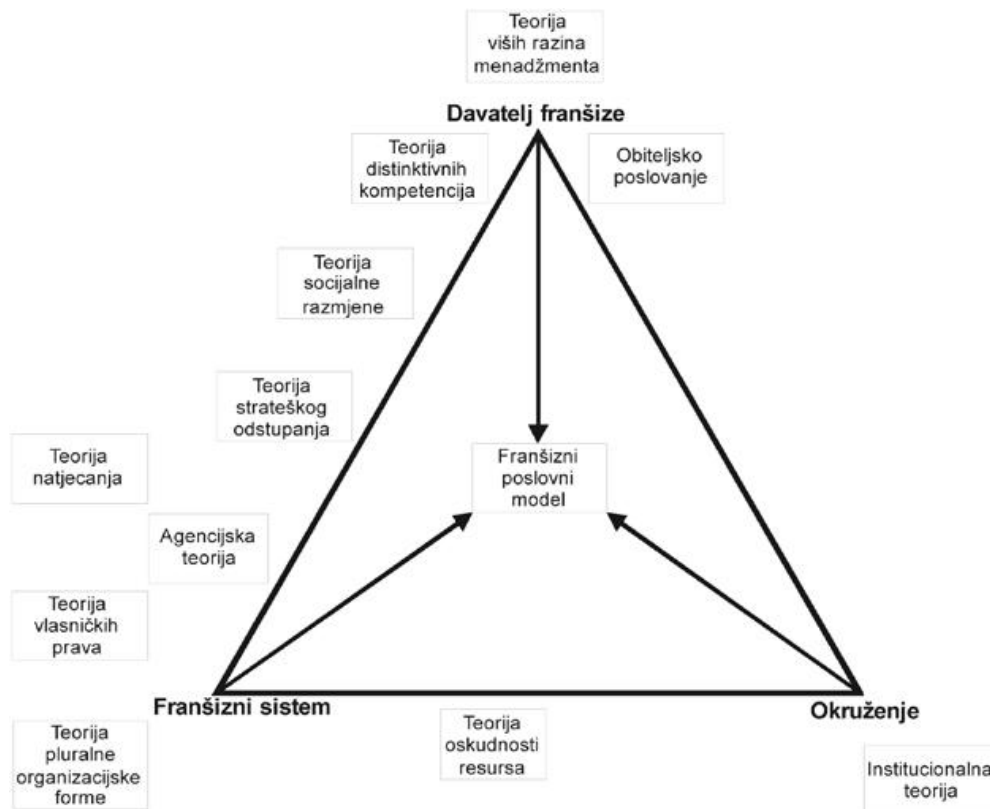
- Mikro razina – razina tvrtke davatelja franšize
- Mezzo razina – razina franšiznog sustava i
- Makro razina - razina okruženja franšiznog sustava.

Razina tvrtke davatelja franšize promatra se kroz teoriju distinktivnih kompetencija (održiva konkurentna prednost), teoriju viših razina menadžmenta (utjecaj karakteristika menadžmenta) i obiteljsko poslovanje (koncept obiteljske tvrtke).

Razina franšiznog sustava promatra se kroz agencijsku teoriju (pitanje troškova nadzora), teoriju oskudnosti resursa (oskudni financijski resursi), teoriju pluralne organizacijske forme (mješoviti franšizni sustav), teoriju vlasničkih prava (alternativa agencijskoj teoriji), teoriju natjecanja (dodatak agencijskoj teoriji), teoriju strateškog odstupanja (utjecaj mješovitog sustava), teoriju socijalne razmjene (odnos primatelja i davatelja franšize).

Razina okruženja u kojem posluje franšizni sustav promatra se kroz institucionalnu teoriju (utjecaj socijalnih snaga).

Slika 1. Tri perspektive promatranja franšiznog poslovnog modela



Izvor: Erceg. (2012: 120)

Najčešće se dvije teorije primjenjuju za objašnjenje franšiznog poslovanja a to su teorija oskudnosti resursa i agencijska teorija. Osim prethodno dvije navedene teorije, motivima i učinkovitošću franšize bave se i druge ekonomske teorije koje će također biti spomenute u nastavku rada.

### 3. TEORIJSKI OKVIR FRANŠIZE

#### 3.1. AGENCIJSKA TEORIJA

Prva teorija koja se koristi za objašnjavanje razloga uporabe franšiznog poslovanja je agencijska teorija. Agencijska teorija predstavlja jednu od najpopularnijih perspektiva prikazivanja učinkovitosti zaposlenih menadžera i neovisnih primatelja franšize (Rubin, 1978.). Combs i suradnici (2004.) za agencijski odnos kažu da se javlja kada jedna strana (principal) delegira autoritet drugoj strani (agentu). Zbog pretpostavke da agenti imaju vlastiti interes i ciljeve koji se razlikuju od ciljeva principala, principal mora trošiti resurse (agencijski troškovi) kako bi osigurao da agent djeluju u njegovu interesu (Eisenhardt, 1989.).

Eisenhardt (1989.) navodi da u agencijskoj teoriji postoje dvije osnovne pretpostavke:

- principal i agent imaju sukobljene interese
- principalu je teško i skupo potvrditi što točno agent radi.

Tablica 1. Pregled karakteristika agencijske teorije

Ključna ideja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odnos principal – agent trebao bi odražavati uspješnu organizaciju informacija i troškove snošenja rizika</li> </ul>
Jedinica analize	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ugovor između principala i agenta</li> </ul>
Ljudske pretpostavke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vlastiti interes</li> <li>• ograničena racionalnost</li> <li>• averzija prema riziku</li> </ul>
Organizacijske pretpostavke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• djelomičan sukob ciljeva sudionika</li> <li>• učinkovitost kao kriterij uspješnosti</li> <li>• informacijska asimetrija između principala i agenta</li> </ul>
Informacijske pretpostavke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informacija kao roba koju je moguće kupiti</li> </ul>
Ugovorni problemi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agentura (moralna opasnost i štetan odabir)</li> <li>• podjela rizika</li> </ul>
Problemi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odnos u kojemu principal i agent imaju djelomično različite ciljeve i preferencije prema riziku (npr. kompenzacije, regulacije, liderstvo, odavanje tajni, vertikalna integracija, prijenos cijena)</li> </ul>

Izvor: Eisenhardt (1989: 59)

Pretpostavlja se da se zbog svojih vlastitih interesa agent neće ponašati kako je dogovoreno te se agencijska teorija bavi potencijalnim problemima koji se mogu pojaviti u agencijskom odnosu (Rubin 1978, Norton 1988.). Potencijalni problemi su sljedeći:

- problem moralne opasnosti – trošak nadzora,
- *free-ride*<sup>3</sup> problem,
- potencijal za opredjeljivanje za *quasi-rent*.<sup>4</sup>

Davatelj franšize može ispitati financijsko poslovanje određene franšizne lokacije tijekom određenog vremenskog razdoblja, no nema mogućnosti znati jesu li ostvareni rezultati posljedica djelovanja menadžera ili nekih drugih čimbenika koji su izvan utjecaja agenta. Zbog te činjenice davatelj franšize mora nadzirati poslovanje menadžera kako bi utvrdio djeluje li u skladu s dogovorenim standardima, a provođenje nadzora stvara troškove. Gillis i Castrogiovanni (2012.) su utvrdili kako trošak nadzora utječe na sklonost tvrtke prema franšiznom poslovnom modelu zbog tri razloga:

- geografska raširenost
- važnost stručnosti lokalnih menadžera
- nedovoljna veličina lokacije.

Geografska raširenost lokacija povećava trošak nadzora nad tvrtkinim lokacijama i stoga potiče tvrtku na korištenje franšize (Rubin, 1978.). Combs i Ketchen (2003.) ističu da, što je lokacija dalje od tvrtke, veća je vjerojatnost da će lokacija biti dana primatelju franšize te da je manja veličina lokacije u pozitivnoj korelaciji s korištenjem franšize. Gillis i Castrogiovanni (2012.) navode da što je potrebna veća stručnost menadžera, to je potrebna i veća kontrola, pa stoga raste sklonost prema uporabi franšize. Lafontaine (1992.) navodi kako manja veličina lokacije povećava troškove nadzora davatelju franšize zbog ekonomije obujma i time nadzor nad većim lokacijama čini jeftinijim.

Agencijska teorija u fokus interesa stavlja geografsku raspršenost, stručnost lokalnog menadžmenta, jednokratne mobilne kupce te vrijedan input davatelja franšize kao ključne čimbenike tvrtke prema korištenju franšiznim poslovnim modelom za rast (Tablica 2).

<sup>3</sup> *Free-ride* je korist koja se ostvaruje na tuđi račun ili bez uobičajenih troškova ili napora. *Free-ride* se odnosi na korištenje kvalitetom i vrijednostima brenda u franšiznim sustavima, pri čemu se primatelj franšize može „šlepati“ na ime i kvalitetu brenda, posebice kod neponavljajućih kupnji i kod kupnji u prolazu. Kako u hrvatskom jeziku ne postoji dovoljno dobra riječ, u nastavku disertacije koristit će se engleska riječ za ovaj termin – prema Mariam-Webster online dictionary (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/free%20ride>, 08. 01. 2013.)

<sup>4</sup> *Quasi-rent* predstavlja plaćanje koje je primljeno od izvora proizvodne aktivnosti u odnosu na oportunističke troškove u kratkom roku. Pojam *quasi-rent* sličan je pojmu ekonomskog najma ili ekonomskog profita koji je plaćanje ili primljeni prihod u odnosu na oportunistički trošak. Ključna je razlika to što je *quasi-rent* kratkotrajni fenomen. Iako je *quasi-rent* dodatno kratkoročno primljeno plaćanje, takvo bi plaćanje moglo biti osnova za zadržavanje resursa ili proizvodne aktivnosti u duljem roku. Pojam se odnosi na vrijednost imovine u odnosu na njezinu preostalu vrijednost. Kako u hrvatskom jeziku ne postoji dovoljno dobra riječ, u nastavku disertacije koristit će se engleska riječ za ovaj termin. Prema Economic glossary (<http://glossary.econguru.com/economic-term/quasi-rent>, 08. 01. 2013.)

Tablica 2. Varijable agencijske teorije i utjecaj na sklonost prema franšizi

Varijabla	Sklonost tvrtke prema franšizi
Geografska raspršenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozitivna – tvrtke se više koriste franšiznim poslovnim modelom što je lokacija udaljenija od sjedišta tvrtke</li> </ul>
Stručnost lokalnog menadžmenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozitivna – tvrtke se više koriste franšiznim poslovnim modelom što je značajnija stručnost lokalnog menadžmenta za vođenje lokacije</li> </ul>
Neučinkovita veličina lokacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozitivna – tvrtke se više koriste franšiznim poslovnim modelom što je lokacija manja jer je skuplji nadzor manjih nego većih lokacija</li> </ul>
Jednokratni, mobilni kupci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negativna – tvrtke se manje koriste franšiznim poslovnim modelom zbog potencijalne pojave <i>free-ridea</i> kod primatelja franšize koji će time negativno utjecati na kvalitetu sustava</li> </ul>
Vrijedan input davatelja franšize	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negativna – tvrtke se manje koriste franšiznim poslovnim modelom jer ne žele pojavu <i>free-ridea</i> na vrijednosti brenda ili operativnog sustava</li> </ul>
Visina rojaltija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozitivna – tvrtke se više koriste franšiznim poslovnim modelom jer veća stopa rojaltija donosi veće prihode s većim brojem franšiznih lokacija</li> </ul>

Izvor: Gillis i Castrogiovanni (2012: 83)

Drugi agencijski problem je potencijal za pojavu *free-ridea* koji je moguć ako ponovljena kupnja predstavlja samo mali udio u ukupnoj prodaji lokacije. Ta se situacija može pojaviti kada tvrtka počne primjenjivati franšizni poslovni model kao svoju metodu rasta i odnosi se na situaciju kada primatelj franšize nudi lošiju kvalitetu proizvoda ili usluge kupcima jer njegova lokacija ne ovisi o ponovljenoj kupnji. Gillis i Castrogiovanni (2012.) daju tri potencijalna rješenja problema: davatelj franšize može povećati nadzor što negira prednost franšize i smanjenje troškova nadzora, davatelj franšize može prihvatiti povećani rizik pojave *free-ridea* te manja uporaba franšiznog poslovanja.

Carney i Gedajlovic (1991.) kao treći agencijski problem vide potencijal za korištenje *quasi-renta*. Ukoliko je vrijednost imovine u trenutačnoj uporabi veća nego što bi bila u alternativnoj uporabi moguće je reći da postoji *quasi-rent*. Investiranje u imovinu za franšizno poslovanje označava poveznicu kupaca s kvalitetom proizvoda i/ili usluga koje nudi franšiza. Nakon što je investicija u imovinu učinjena, vlasnik nastoji održati vrijednost brenda jer je preostala vrijednost imovine, ako franšiza propadne, vrlo niska.

Franšiza se u agencijskoj teoriji promatra kao mehanizam za poboljšanje usklađivanja između poticaja na razini tvrtke i druge lokacije. U franšiznom poslovnom odnosu davatelj franšize je principal, a primatelj franšize je agent. Kod franšiznog poslovnog modela Gillis i Castrogiovanni (2012: 82) navoda kako rizično neutralan davatelj franšize (principal) sklapa ugovor s primateljem franšize ili menadžerima koji imaju averziju prema riziku za izvršavanje određenih aktivnosti kao što je vođenje lokacije u skladu sa standardnim operativnim aktivnostima sustava.

Davatelj franšize u franšiznom sustavu za upravitelja lokacije može izabrati primatelja franšize kojemu daje pravo na profit lokacije nakon rojaltija i drugih troškova ili svog zaposlenika

kojemu isplaćuje osobni dohodak. Agencijski problem je moguć u oba slučaja jer davatelj franšize delegira donošenje odluka na lokalnoj razini menadžerima lokacija, čiji interesi nisu potpuno usklađeni s interesima davatelja franšize (Combs i suradnici, 2004.; Rubin, 1978.). Istraživanjem agencijske teorije i franšiznog poslovanja uočene su dvije vrste agencijskih problema:

- vertikalni agencijski problemi
- horizontalni agencijski problemi.

Vertikalna agencija odnosi se na sukobe koji se javljaju između tvrtki i menadžera njenih lokacija. Prema Rubinu (1978.), primatelji franšize predstavljaju bolje rješenje vertikalnog agencijskog problema motiviranja menadžera lokacija u odnosu na zaposlenike tvrtke jer franšiza sav profit nakon plaćanja troškova ostavlja primatelju franšize.

Horizontalni agencijski problem odnosi se na potencijalnu pojavu *free-ridea* primatelja franšize na osnovi rezultata drugih lokacija i zbog činjenice da sve lokacije djeluju pod istim brendom pa se *goodwill*<sup>5</sup> odnosi na sve lokacije (Brickley i Dark, 1987.). Norton (1988.) ističe da je najveća opasnost od pojave *free-ridea* u situaciji kada je udio kupaca koji ostvaraju ponovnu kupnju na određenoj lokaciji mali u ukupnoj prodaji.

Agencijska teorija zasniva se na usporedbi troškova vezanih uz nadzor lokacija u vlasništvu tvrtke (udaljenost između lokacija, lokalno znanje) i problema koji su povezani s franšiznim poslovnim modelom – nedovoljna investicija, *free-ride* i pregovori oko ugovora. Balans prednosti i nedostataka koje donose franšizne lokacije u odnosu na vlastite lokacije određuje model rasta tvrtke. Franšiza je administrativno učinkovita kada su visoki troškovi nadzora povezani s vlasništvom. Ukoliko je iznos troškova nadzora beznačajan, tada franšizno poslovanje malo pridonosi cjelokupnoj učinkovitosti poslovanja. Tada se tvrtka okreće otvaranju vlastitih lokacija (Carney i Gedajlovic, 1991.). Samim time svaka tvrtka nastoji pronaći balans koji najbolje odgovara njenim potrebama.

### 3.2. TEORIJA OSKUDNOSTI RESURSA

Teorija oskudnosti resursa promatra franšizu kao mehanizam za olakšavanje financijskih i menadžerskih prepreka rastu. Ova je teorija vrlo popularan pristup objašnjenju sklonosti tvrtki za širenjem korištenjem franšiznog poslovanja. Istraživači ove teorije pretpostavljali su da je ekonomija obujma značajna odrednica za opstanak sustava u kojemu primatelji franšize osiguravaju kapital i druge resurse te da su lokacije u vlasništvu tvrtke profitabilnije nego lokacije kojima upravljaju primatelji franšize.

Prva istraživanja franšiznog poslovnog modela bavila su se problemom nedostatka potrebnog kapitala (Oxenfeldt i Kelly, 1969.) davatelja franšize. Ustanovljeno je da se tvrtke koriste franšiznim poslovanjem kako bi došle do oskudnih resursa (financijskih i menadžerskih), kako bi se širile i rasle. U situaciji kada su tvrtke mlade i male, teško im je prikupiti kapital potreban za rast i širenje korištenjem tradicionalnih financijskih tržišta i instrumenata ili svojim poslova-

<sup>5</sup> Goodwill je razlika između vrijednosti neke tvrtke na tržištu dionica u određenom vremenu i njezine računovodstveno utvrđene neto imovine. To je premija koju kupac nekog poduzeća mora platiti iznad neto imovine poduzeća zbog njegove reputacije na tržištu, marke, stručnosti menadžmenta i zaposlenih te općeg know-how. Riječ je o "neopipljivoj", dugoročnoj imovini poduzeća koja mu omogućuje da ostvaruje veći profit od normalnog ili klasične stope profita što ga ostvaruju druga poduzeća sličnog tipa. Iako je vrijednost goodwilla izuzetno teško utvrditi pa se obično ne nalazi u bilanci poduzeća, ona se obično utvrđuje u cijeni prodaje poduzeća postupkom poznatim pod imenom kapitalizacija superprofita, kojom se određuje razlika između očekivanog i normalnog profita u određenom razdoblju. Razlika između profita u odnosu na normalni (tj. superprofit) smatra se doprinosom kapitalne vrijednosti goodwilla. Prema Leksikon menadžmenta (2001.), Masmedia, <http://limun.hr/main.aspx?id=10430>, (07. 06. 2012.)



njem te razviti potreban talent za upravljanje novim lokacijama koji zna lokalno tržište. Primatelji franšize izvor su jeftinog kapitala od franšiznih pristojbi i rojaltija koji je omogućavao rast davatelju franšize. Kasnija istraživanja franšiznog poslovnog modela promatrala su nedostatak ljudskog kapitala (Norton, 1988.) te menadžerskog talenta i poznavanja lokalnog tržišta (Combs i Castrogiovanni, 1994.)

Castrogiovanni i suradnici (2006: 29) ističu da se „*tvrtke okreću franšiznom poslovnom modelu kada ih želja za postizanjem ekonomije obujma pritišće da se šire stopom rasta većom nego što je to moguće, uz uporabu interno kreiranih resursa.*“ U trenutku kada tvrtka postigne ekonomiju obujma, brzo širenje i rast više nisu potrebni te se davatelj franšize okreće povećanju i maksimiziranju profita, odnosno otvaranju vlastitih lokacija i otkupljivanju lokacija primatelja franšize. Diaz-Bernardo (2012: 167) navodi kako je „*franšizni poslovni model jeftin i brz način rasta*“ jer primatelj franšize osigurava davatelju franšize jedan od osnovnih resursa koji su potrebni za razvijanja poslovanja, a to je novac. Primatelj franšize pridonosi davatelju franšize plaćanjem raznih pristojbi i rojaltija, ali i financira investiciju potrebnu za pokretanje poslovanja te osigurava kapital potreban za redovito poslovanje lokacije.

U svom istraživanju Gillis i Castrogiovanni (2012.) ukazuju na tri pretpostavke teorije oskudnosti resursa:

- tvrtke se odlučuju za franšizu kako bi postigle minimalno učinkovitu ekonomiju obujma,
- tvrtke brže rastu koristeći se kapitalom i lokalnim znanjem primatelja franšize nego što bi korištenjem vlastitim kapitalom, izgradnjom lokacija te zapošljavanjem i edukacijom menadžera. Ako primatelj franšize osigurava potreban kapital za rast, tvrtka je u poziciji da brže raste koristeći se franšiznim poslovnim modelom jer troškove kapitala apsorbira primatelj franšize, a ne davatelj franšize,
- lokacije u vlasništvu tvrtke su profitabilnije jer se profit ne dijeli. Stoga će se tvrtka, kada se postigne ekonomija obujma i prevlada oskudnost resursa, okrenuti otvaranju vlastitih lokacija i usporiti širenje koristeći se franšiznim lokacijama.

Teorija oskudnosti resursa u fokus interesa stavlja starost, veličinu tvrtke, stopu rasta i raspoloživost kapitala kao ključne čimbenike sklonosti tvrtke prema korištenju franšiznim poslovnim modelom za rast (Tablica 3).

Tablica 3. Varijable teorije oskudnosti resursa i utjecaj na sklonost prema franšizni

Varijabla	Pretpostavka sklonosti k franšiznom poslovnom modelu
Starost	- negativna – kako tvrtke stare, franšizni poslovni model manje im je potreban
Veličina sistema	- negativna – kada su tvrtke male, franšizni poslovni model dopušta im postizanje ekonomije obujma pa bi se tvrtke, kako rastu, manje trebale koristiti franšiznim poslovnim modelom za svoj rast
Stopa rasta	- pozitivna – kako tvrtke postaju veće, njihova se stopa rasta smanjuje i manje trebaju franšizni poslovni model jer je postignuta ekonomija obujma
Nedostatak kapitala	- pozitivna – kada je teško dobiti kapital redovitim načinom financiranja, primatelji franšize osiguravaju jeftin način prikupljanja kapitala

Izvor: Gillis i Castrogiovanni (2012: 78)

U svom je istraživanju Rubin (1978.) kritizirao teoriju oskudnosti resursa, istaknuvši da je franšizni poslovni model neučinkovit način osiguravanja kapitala u usporedbi s tradicionalnim tržištem kapitala. Lafontaine i Kaufmann (1994.) su istaknuli činjenicu da, osim što primatelji franšize osiguravaju novac i menadžment lokacija, franšizni poslovni model ima prednost s obzirom na prodaju dionica, a to je zadržavanje kontrole nad poslovanjem tvrtke. Iako korištenje franšiznim poslovnim modelom indicira da su primatelji franšize partneri čiji kapital financira rast tvrtke, oni nemaju udjele u tvrtki pa davatelj u cijelosti zadržava stratešku kontrolu. To potvrđuje da franšizni model financiranja ima prednosti u usporedbi s prodajom dionica tvrtke.

Prema teoriji nedostatka resursa, davatelj franšize koristi se franšiznim poslovanjem jer nema pristupa financijskom kapitalu (Diaz-Bernard, 2012.), odnosno kada bi davatelj franšize imao jednostavan pristup kapitalu, ne bi se koristio franšiznim poslovanjem za svoj rast. Prema tome, može se zaključiti kako je franšiza privremeni način rasta tvrtki koji se primjenjuje u vremenima kada tvrtka davatelja franšize nema pristup resursima potrebnim za rast tvrtke. U trenutku kada bi se pristup resursima pojavio, tvrtka bi se okrenula rastu s vlastitim lokacijama. Oxenfeldt i Kelly (1969.) su razvili tezu zvanu *ownership redirection*<sup>6</sup>, koja predviđa da će davatelj franšize prestati koristiti franšizno poslovanje u trenutku kada stekne neophodne resurse za osiguravanje rasta. Prema toj tezi smatra se da će u određenom trenutku sve lokacije biti u vlasništvu tvrtke davatelja franšize. Provedena istraživanja pokazala su da je stvarnost drukčija te da većina franšiznih sustava ima dualnu strukturu, odnosno da imaju i vlastite i franšizne lokacije. Combs i suradnici (2011: 414) ističu da „iako je dobivanje pristupa resursima primatelja franšize značajna prednost franšiznog poslovnog modela, kako se franšizni poslovni model nastavlja i nakon što je nedostatak resursa eliminiran, vjerojatno postoje i drugi važni razlozi za uporabu franšiznog poslovnog modela.“

6 Ownership redirection – engl. za preusmjerenje vlasništva

### 3.3. SINTEZA AGENCIJSKE I TEORIJE NEDOSTATKA RESURSA

Dvije prethodno prikazane teorije odnosa tvrtki u franšizi najčešće su istraživane i dovedene u vezu s franšiznim poslovanjem. Dio autora nastojao je ukazati kako te dvije teorije nisu kontradiktorne, razvijajući model koji spaja oba pristupa u objašnjavanju franšiznog poslovnog modela. Kako bi rasli, poduzetnici moraju privući potrebne resurse za rast i uskladiti prednosti koje pruža franšizni poslovni model. Carney i Gedajlovic (1991.) pronalaze potporu za obje teorije u svom istraživanju, a Combs i Ketchen (1999.) su utvrdili da oskudnost kapitala može pomoći agencijskoj teoriji u objašnjenju franšiznog poslovnog modela. Kao potvrdu tomu, Combs i Castrogiovanni (1994.) smatraju da je za potpuno objašnjenje franšiznog poslovanja potrebno koristiti varijable obje teorije. Castrogiovanni i suradnici (2006.) su u svom istraživanju o integralnom pogledu pomoću teorije oskudnosti resursa i agencijske teorije na franšizu postavili hipotezu o kretanju udjela franšiznih lokacija, sa stajališta starosti franšizne organizacije (Slika 2).

Slika 2. Kretanje udjela franšiznih lokacija



Izvor: Castrogiovanni i suradnici (2006: 29)

Provedeno istraživanje potvrdilo je postavljenu hipotezu o kretanju udjela franšiznih lokacija, u odnosu na starost franšiznog sustava. U situaciji kada je davatelj franšize mlad, brzi rast ostvaruje se korištenjem franšiznim lokacijama, a kada davatelj dovoljno ojača, oskudnost resursa prestaje biti značajna te se smanjuje udjel franšiznih lokacija u ukupnom broju. S kontinuiranim rastom, kako se davatelj širi prema nepoznatim tržištima, dolazi do povećanja troškova nadzora (agencijski problem) te se time ponovno povećava udjel franšiznih lokacija.

Dvije teorije u svom fokusu imaju sljedeće karakteristike franšize: franšiznu inicijaciju, sklonost k franšizi i učinkovitost franšiznog poslovanja. Pretpostavimo da tvrtka ima potencijal rasta, a njezine usluge trebaju izravan kontakt s potrošačem. Kako bi isporučila svoje proizvode i usluge na najučinkovitiji način, tvrtka treba razviti lanac geografski raspršenih lokacija. Dva uobičajena načina za to su razvijanje lanca tvrtkinih lokacija i franšiza. Stoga prva odluka koju tvrtka mora donijeti jest hoće li se ili neće koristiti franšiznim poslovnim modelom za svoj rast, što je tzv. franšizna inicijacija. Odluka o sklonosti k franšizi usredotočuje se na to koliko se i gdje koristiti franšiznim poslovnim modelom nakon donošenja odluke o korištenju franšize za rast.

Combs i suradnici (2004.) su istražili prethodno navedene karakteristike (tablica 4). Rezultati istraživanja pokazuju kako je nedovoljno istraženo pitanje franšizne inicijacije te da postoji oskudnost u potvrdi učinaka franšize na poslovanje tvrtke

Tablica 4. Ključne franšizne konstrukcije za agencijsku teoriju i teoriju oskudnosti resursa

Teorija	Franšizna inicijacija	Sklonost k franšizi	Učinkovitost franšiznog poslovanja
Teorija oskudnosti resursa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedovoljno istražena tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nema snažnog objašnjenja</li> <li>• djeluje na mali broj tvrtki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• franšizni poslovni model pojačava rast i opstanak</li> <li>• posljedice financijske učinkovitosti su dugoročne i još uvijek neprovjerene</li> </ul>
Agencijska teorija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• varira u raznim industrijskim sektorima</li> <li>• konzistentna s teorijom, iako su neka predviđanja suprotna onima za sklonost k franšizi</li> <li>• nedovoljno istraženo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snažno objašnjenje</li> <li>• minimizacija izbora i troškovi nadzora utječu na lokacije primatelja franšize</li> <li>• davatelj franšize plaća <i>quasi-rent</i> kao poticaj</li> <li>• pristojbe i rojaliti se ne ponašaju u skladu s teorijom</li> <li>• pod pritiskom zbog dvojne distribucije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• franšizni sistemi imaju lošiju kvalitetu, propagandu i teškoće u koordinaciji marketinškog programa</li> <li>• postoje sukobi u franšiznom sistemu, no njihov je utjecaj na učinkovitost nejasan</li> <li>• značajan financijski uspjeh se pretpostavlja, no malo je dokaza za to</li> <li>• suprotna su predviđanja o utjecaju franšize na inovacije.</li> </ul>

Izvor: Combs i suradnici (2004: 913)

Autori su predložili daljnja istraživanja o tim dvjema karakteristikama franšiznog poslovnog modela koja bi trebala dati poduzetnicima upute prilikom njihova razmatranja trebaju li ili ne pokrenuti franšizno poslovanje te omogućiti bolje razumijevanje utjecaja franšiznog poslovnog modela na poslovanje tvrtke.

### 3.4. ANALIZA TRANSAKCIJSKIH TROŠKOVA

Za objašnjenje franšiznog poslovanja također se koristi analiza transakcijskih troškova. Transakcijski se troškovi odnose na troškove koji se pojavljuju tijekom nekog oblika ekonomske razmjene, prvenstveno zbog nesigurnosti i oportunitizma. Mogu se kategorizirati i kao troškovi nadzora. Upravo su troškovi nadzora jedan od razloga pojave franšiznog poslovanja. Analiza transakcijskih troškova pridonijela je razvoju agencijske teorije i često se koristi zajedno s agencijskom teorijom za objašnjenje franšiznog poslovanja (Hopkinson & Hogarth-Scott 1999). Heide i John (1992.) ističu kako je analiza transakcijskih troškova analitička paradigma s glavnim fokusom na kreiranju uspješnog mehanizma upravljanja za davanje potpore razmjeni. Originalni okvir analize transakcijskih troškova razvio je Williamson (1975.) te se njime koristi za promatranje upravljačkih odluka kao izbora između tržišne razmjene zasnovane na neprekidnom upravljanju putem cjenovnog mehanizma i interne hijerarhije kroz strukturu autoriteta.

Slabosti analize transakcijskih troškova prepoznate su u izmjenama originalnog okvira te je potvrđeno moguće postojanje uzajamnih odnosa kao što su zajedničko ulaganje, franšiza, strateški savezi i mreže. Nedavne studije pokazale su kako se karakteristike unutaršnjeg upravljanja mogu postići i u odnosima između tvrtki. Choo (2005.) kao glavne karakteristike analize transakcijskih troškova navodi sljedeće:

- glavni razlog je kreiranje učinkovitog mehanizma upravljanja kao potpore razmjeni;
- postoje dvije pretpostavke ponašanja: ograničena racionalnost i oportunitizam;
- transakcijski specifične investicije te nesigurnost okoline i ponašanja mogu utjecati na povećanje transakcijskih troškova;
- pisanje razrađenih ugovora može utjecati na smanjenje transakcijskih troškova.

Upravo su ugovori o franšizi vrlo dobro razrađeni. Rubin (1978.) za ugovore o franšizi ističe kako često sadrže unilateralne specifikacije standardnih operativnih procedura, sustava beneficija, sustava kontrole te uvjeta za raskid ugovora.

### 3.5. TEORIJA PLURALNE ORGANIZACIJSKE FORME

Iako postoje različitosti između dviju glavnih teorija koje služe za objašnjenje franšiznog poslovanja – agencijske teorije i teorije nedostatka resursa – postoje empirijski dokazi da su one komplementarne (Diaz-Bernardo, 2011.). Svaka teorija objašnjava svoj dio problema, no niti jedno od njihovih predviđanja – sustav sa 100% vlastitim lokacijama (teorija oskudnosti resursa), odnosno sustav sa 100% franšiznim lokacijama (agencijska teorija) – nije se obistinilo. U stvarnosti se susrećemo sa situacijom da je većina franšiznih sustava mješovita, odnosno ima dio lokacija u vlasništvu tvrtke, a dio je u vlasništvu primatelja franšize. Bradach (1997.) je u svom istraživanju formuirao teoriju pluralne organizacijske forme (engl. *plural organization theory*) kojom se objašnjava kombinacija karakteristika lokacija u vlasništvu tvrtke i franšiznih lokacija. Pluralni oblik organizacije daje konkurentsku prednost franšiznom sustavu u usporedbi s organizacijama i sustava koji su ili potpuno u vlasništvu tvrtke ili imaju sve lokacije u vlasništvu primatelja franšize.

Franšiza se promatra kao „pluralni oblik“ organizacije koji predstavlja ekonomsku aktivnost organiziranu na dva načina. Sukladno teoriji pluralne organizacijske forme, Diaz Bernardo (2012:

169) navodi da „razlog za uporabu franšiznog poslovnog modela istodobni pristup najvećoj prednosti lokacija u vlasništvu - uniformnosti - i najvažnijoj prednosti franšizne strukture – prilagodbi.“

Upravo teze teorije pluralne organizacijske forme ističu kako je franšizna organizacija više nego „zbroj“ dijelova. S obzirom na to da ima obje vrste lokacija – vlastite i franšizne – organizacija koristi prednosti i neutralizira neke od nedostataka koji se povezuju sa svakom pojedinom vrstom vlasništva nad lokacijama (Bradach, 1997.).

#### 4. NOVI TEORIJSKI PRISTUPI FRANŠIZI

Kao suprotnost pretpostavkama da donošenje odluke o korištenju franšiznog poslovanja dolazi iz ekonomskih pretpostavki, institucionalna teorija pretpostavlja da menadžeri odgovaraju na socijalne utjecaje i norme ponašanja, teorija viših razina menadžmenta (engl. *upper-echelons theory*) govori o različitostima između menadžera u njihovoj percepciji i sposobnosti, a teorija distinktivnih kompetencija (engl. *resource based theory*) govori o razlikama između resursa tvrtki i sposobnostima.

U istraživanju triju ključnih franšiznih konstrukcija Combs i suradnici (2004.) usporedili su temeljne karakteristike novih teorijskih pristupa franšiznom poslovnom modelu (Tablica 5).

Tablica 5. Teorijski odnosi prema trima ključnim franšiznim konstrukcijama

Teorija	Franšizna inicijacija je ...	Skлонost k franšizi je ...	Franšizna učinkovitost je ...
Institucionalna teorija	<ul style="list-style-type: none"> <li>u pozitivnoj korelaciji s prethodnim franšiznim inicijacijama glavnih vidljivih konkurenata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>češća u državama koje imaju zakonski uređeno franšizno poslovanje</li> <li>ostaje stabilna tijekom vremena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bolja u usporedbi s franšiznom učinkovitosti sličnih konkurentskih tvrtki konkurentskom sklonosti k franšizi</li> </ul>
Teorija viših razina menadžmenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>u negativnoj korelaciji prema položaju, starosti i socio-ekonomskoj pozadini viših razina menadžmenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>u pozitivnoj korelaciji s prethodnim iskustvom viših razina menadžmenta u upravljanju franšizama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pozitivno utječe na sklonost prema franšizi ako viša razina menadžmenta ima iskustvo u upravljanju franšizom</li> </ul>
Teorija distinktivnih kompetencija	<ul style="list-style-type: none"> <li>bez pretpostavki. teorija ne predviđa kada će se izgraditi specifične sposobnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pozitivno utječe na investicije primatelja franšize potrebne za franšizno poslovanje</li> <li>pozitivno utječe na smanjenje pojave sukoba</li> <li>u pozitivnoj je korelaciji s inovacijama koje unapređuju sposobnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pozitivno utječe na sklonost k franšizi uz prisutnost specifičnih investicija za franšizno poslovanje</li> </ul>

Izvor: Combs i suradnici (2004: 921)

Prethodna tablica pokazuje odnose triju ključnih karakteristika franšiznog poslovnog modela u usporedbi s trima teorijama koje se u novije vrijeme primjenjuju za objašnjenje franšize. U nastavku rada detaljnije ćemo prikazati svaku od njih i način na koji objašnjavaju franšizno poslovanje.

#### **4.1. INSTITUCIONALNA TEORIJA**

Institucionalna teorija istražuje socijalne utjecaje i njihovo djelovanje na donošenje odluka organizacije. U institucionalnoj teoriji tvrtka postoji u institucionalnom okviru definiranim pravilima, normama, vrijednostima i pretpostavkama koje vode ekonomskom ponašanju (Oliver, 1997.). S institucionalnog stajališta, tvrtke djeluju unutar socijalnog okvira normi vrijednosti i bez preispitivanja pretpostavki o tome što se smatra prihvatljivim ekonomskim ponašanjem. U svom istraživanju Oliver (1997.) navodi kako su ekonomski izvori ograničeni ne samo tehnološkim, informacijskim i prihodovnim ograničenjima nego i socijalno kreiranim ograničenjima kao što su norme, običaji i navike. Institucionalizirane aktivnosti su prema institucionalnoj teoriji rezultat procesa koji se događa na tri razine analize: individualnoj, organizacijskoj i međuorganizacijskoj.

U svom su istraživanju franšiznog poslovanja Shane i Foo (1999.) primijenili institucionalnu perspektivu. Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da se vjerojatnost opstanka franšiznog sustava povećava s legitimitetom davatelja franšize. Legitimitet davatelja franšize očituje se u starosti, veličini i medijskoj potvrdi davatelja franšize. Ukoliko sklonost prema korištenju franšize odgovara zahtjevima institucionalne okoline, tada se poboljšava vjerojatnost opstanka sustava. Prema njihovom mišljenju, ovo se posebno odnosi na države koje su posebnim pravnim propisima regulirale franšizni poslovni odnos.

Institucionalna teorija daje objašnjenje franšiznog poslovanja koje proizlazi iz vanjske okoline tvrtke i čimbenika koji se nalaze unutar tvrtke. To se posebice odnosi na socijalni pritisak za prihvaćanjem, bez preispitivanja prakse i normi koje se pojavljuju unutar tvrtke i u njejoj okolini. (Combs, J. G., Michael, S. C., Castrogiovanni G. J., 2009). Njihovo istraživanje je pokazalo kako postoji daljnja potreba istraživanja utjecaja institucionalne teorije na korištenje franšizne jer socijalne snage imaju sve značajniju ulogu u franšiznom poslovanju. Osim toga, utvrđeno je da davatelji franšize prate industrijske trendove koji se sve više okreću primjeni franšiznog poslovanja za daljnji rast tvrtke.

#### **4.2. TEORIJA VIŠIH RAZINA MENADŽMENTA I TEORIJA DISTINKTIVNIH KOMPETENCIJA**

Prema Hambrick i Mason (1984.) odluke menadžera su prema teoriji viših razina menadžmenta oblikovane djelomično njihovim osobnim karakteristikama, obrazovanjem i prethodnim iskustvima u poslovanju. Duskora se ova teorija nije koristila za objašnjavanje franšiznog poslovanja, iako se čini da ima dobru osnovu jer u poduzetničkom kontekstu karakteristike osnivača i njegove sklonosti imaju velik utjecaj na tvrtku (Combs i suradnici, 2004.). Ukoliko dvije tvrtke posluju u istoj okolini i imaju iste poslovne sustave, tada će upravo osobne karakteristike i prethodno iskustvo viših razina menadžmenta imati znatan utjecaj na donošenje različitih odluka.

Teorijom distinktivnih kompetencija objašnjava se izvor održive konkurentne prednosti tvrtke. Počinje s pretpostavkama da su resursi heterogeno podijeljeni među tvrtkama i da su tržišta na kojima se resursima trguje često nesavršena. U situaciji kada tvrtka kontrolira resurse koji su rijetki među konkurentskim tvrtkama i vrijedni za ostvarivanje profita, tada ona ima barem privremenu konkurentnu prednost. Za konkurentsku prednost Barney (1991.) navodi da se može održavati sve dok konkurenti ne premoste barijere njene imitacije ili ne nađu strateške zamjenske resurse.

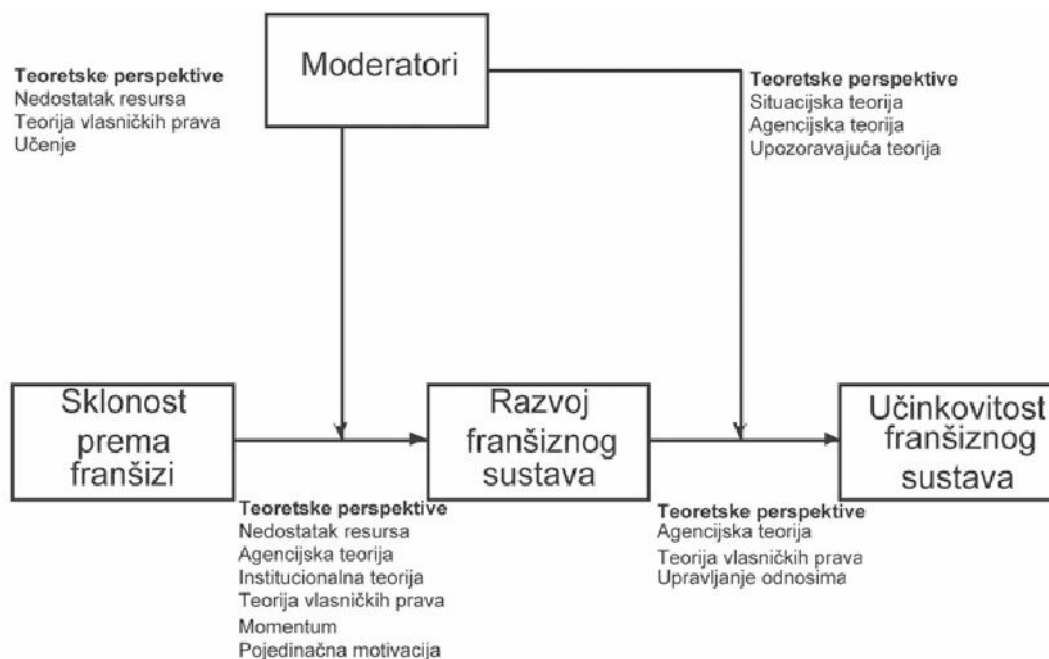
Tvrtke koje naprave investiciju kojom se naglašava konkurentna prednost franšiznog sustava, više će se oslanjati na franšizni poslovni model kao metodu rasta. Specifičnost investicije omogućuje kasniju kapitalizaciju investicije u odnosima s primateljima franšize. Za razliku od njih, tvrtke koja imaju manje razvijenu specifičnu imovinu, manje će se oslanjati na franšizni poslovni model kao metodu rasta.

Upravljanje primateljima franšize znatno se razlikuje od upravljanja zaposlenicima tvrtke. Zbog različitosti u upravljanju primateljima franšize u usporedbi sa zaposlenicima tvrtke Comb i suradnici (2004.) ističu da davatelji franšize, moraju razviti i vještine upravljanja primateljima franšize kako bi povećali uspjeh korištenja franšiznim poslovnim modelom te iskoristili vještine koje imaju njihovi primatelji franšize.

#### 4.3. NOVI SMJEROVI U ISTRAŽIVANJU FRANŠIZNOG POSLOVANJA

Novija istraživanja franšizno poslovanje promatraju pomoću nekih drugih teorija. Upravo novi pogledi na franšizu ukazuju na potrebu identificiranja uvjeta i odnosa između teorija koje se primjenjuju za objašnjavanje franšiznog poslovanja. (Slika 3)

Slika 3. Konceptualna mapa istraživanja franšiznog poslovnog modela



Izvor: Combs i suradnici (2011: 102)



Combs i suradnici (2011.) proveli su istraživanje čiji rezultati ukazuju na četiri osnovne teme istraživanja franšiznog poslovanja:

1. sklonost prema franšizi – dovodi do uporabe franšiznog poslovnog modela
2. učinkovitost franšiznog poslovnog modela
3. moderatori odnosa u franšiznom poslovnom modelu
4. razvoj franšiznog poslovnog modela i kako se njime koristiti u raznim nacionalnim kontekstima

Tablica 6. Teorijski odnosi prema trima ključnim franšiznim konstrukcijama

Autori	Teorijska osnova	Autori
Gillis i suradnici (2011.)	Teorija natjecanja (engl. <i>Tournament theory</i> )	- davatelji franšize koji traže prethodno iskustvo i koji imaju izgrađen proces prenošenja znanja sve se više koriste primateljima s više franšiznih lokacija (engl. <i>multi-unit franchisees</i> ). - dodatak agencijskoj teoriji - primjenjuje se za objašnjenje izbora primatelja franšize.
Mumdžiev i Windsperger (2011.)	Teorija vlasničkih prava (engl. <i>Property rights theory</i> )	- alternativa agencijskoj teoriji - prebacuje fokus na „prava odlučivanja“ - postoje razlike u delegiranju prava donošenja odluka primateljima u tvrtkama s istim udjelom franšiznih u ukupnom broju lokacija - ključne odluke treba donositi strana čija je nematerijalna imovina zasnovana na znanju važnija.
Kidwell i Nygaard (2011.)	Teorija strateškog odstupanja (engl. <i>Strategic deviance theory</i> )	- objašnjava kako davatelji franšize imaju koristi od mješovitog franšiznog sustava - dostupnost informacija o poslovanju sistema utječe na poboljšanje učinkovitosti primatelja franšize koji su imali slabije rezultate.
Chirico i suradnici (2011.)	Istraživanja o obiteljskim tvrtkama	- uvodi se koncept obiteljske tvrtke u franšizni poslovni model. - naglašavanje tendencije dugoročne perspektive u donošenju odluka, što bi trebalo rezultirati boljim odnosima primatelja i davatelja franšize te boljim djelovanju obiju strana.
Kistruck i suradnici (2011.)	Istraživanje mikrofinanciranja na <i>base-of-pyramid</i> * tržištima	- karakteristike BoP tržišta umanjuju prednosti franšiznog poslovnog sustava. - potrebne su prilagodbe kako bi mikrofinanciranje bilo uspješno za franšizni poslovni model.
Grewal i suradnici (2011.)	Poduzetnička orijentacija, teorija distinktivnih kompetencija	- poduzetnička orijentacija te zajednički osjećaj ovisnosti davatelja i primatelja franšize utječu na brzinu, opseg i razinu međunarodnog rasta.
Meek i suradnici (2011.)	Teorija socijalne razmjene (engl. <i>social exchange theory</i> )	- teorija socijalne razmjene primjenjuje se za objašnjenje odnosa davatelja i primatelja franšize. - primatelji su predani davateljima franšize koji učinkovito komuniciraju. - primatelji franšize ostaju u sustavu kada osjećaju da su ekonomski, a ne emotivno vezani ugovorom.

Izvor: Combs i suradnici (2011: 416-417)

\* Base of the Pyramid (BoP) theory tvrdi kako se nove poslovne mogućnosti nalaze u kreiranju i distribuciji roba i usluga za siromašne zajednice. Ideju su prezentirali Prahalad i Hart koji tvrde da tvrtke mogu izbrisati siromaštvo osiguravanjem roba i usluga za 4 milijarde ljudi koji žive s manje od 2 USD po danu – grupa poznata kao osnova piramide (base of pyramid) prema Financial Times Lexicon (<http://lexicon.ft.com/Term?term=base-of-the-pyramid>, (05. 08. 2012.)

U svojem su istraživanju Combs, Ketchen i Short (2011.) dali pregled novih smjerova istraživanja i istraživačkih implikacija koje se bave franšiznim poslovnim modelom. Svaki od prikazanih teorijskih pravaca donosi svoja istraživačka pitanja: trebaju li se primatelji franšize natjecati za otvaranje dodatnih lokacija (teorija natjecanja); kako alokacija prava odlučivanja utječe na odluku o korištenju franšiznim poslovnim modelom (teorija vlasničkih prava) i mogu li se inovacije mikrofinancijskih organizacija primijeniti na različite tipove franšiznog poslovanja na drugim tržištima (mikrofinanciranje). Nova pitanja utjecat će na daljnja istraživanja potrebna za objašnjenje franšiznog poslovnog modela.

## 5. ZAKLJUČAK

Franšiza se javlja kada tvrtka (davatelj franšize) razvije poslovni model te proda prava za poslovanje prema tom modelu drugoj tvrtki (primatelju franšize). Primatelj franšize dobiva pravo na korištenje poslovnog modela na određeno vremensko razdoblje i za određeno geografsko područje. Zauzvrat primatelj franšize plaća davatelju za pravo poslovanja. Franšizno poslovanje je način rasta i širenja poslovanja i distribucije proizvoda i usluga pod prepoznatljivim imenom. Originalnost franšiznog poslovanja očituje se u tome što tvrtka davatelj franšize realizira lanac prodajnih mjesta u kojemu je svaki član toga lanca (primatelj franšize) pravno neovisan o osnivaču lanca, ali je ekonomski i ugovorno povezan s njim.

Za objašnjenje razloga korištenja franšiznog poslovanja nije dovoljno fokusirati se samo na jedan teorijski pravac. Na osnovi prezentiranih teorijskih pravaca primjetna je neophodnost primjene nekoliko teorija kako bi se objasnio proces franšiznog poslovanja (teorija oskudnosti resursa, agencijska teorija, teorija pluralne organizacijske forme, institucionalna teorija, teorija viših razina menadžmenta, teorija distinktivnih kompetencija), iako postoje određena ograničenja u svakoj od tih teorija. Teorije koje se koriste za objašnjenje razloga uporabe franšize kao metode rasta i širenje poslovanja tvrtki moguće je promatrati kroz tri razine: mikro razinu – razinu tvrtke davatelja franšize; mezo razinu – razinu franšiznog sustava i makro razinu – razinu okruženja franšiznog sustava.

Istraživanje franšiznog poslovanja tijekom proteklih pedesetak godina privuklo je brojne autore. Rezultati provedenih istraživanja franšiznog poslovanja poboljšali su razumijevanje franšize i razloga njenog korištenja kao metode rasta poslovanja poduzetnika. Unatoč različitim istraživačkim pitanjima, metodama i pretpostavkama, tijekom vremena napravljen je veliki napredak prema objašnjenju franšiznog poslovanja. No istovremeno dosadašnja istraživanja korištenjem dviju osnovnih teorija (agencijske i teorije oskudnosti resursa) nisu u potpunosti dala objašnjenja zašto se tvrtke odlučuju na korištenje franšiznog poslovanja kao metode rasta poduzetnika. Dodatno tome, provedena su istraživanja rezultirala i postavljanjem novih pitanja o franšiznom poslovanju.

Stoga se u novije vrijeme istraživači okreću novim teorijskim pravcima koji do sada nisu bili razmatrani za objašnjenje uporabe franšize u poslovanju. Korištenje raznih teorijskih pravaca u novijim istraživanjima ukazuje na daljnju potrebu istraživanja franšize s raznovrsnijim pristupima, što u konačnici pridonosi boljem razumijevanju franšiznog poslovanja. Bolje razumijevanja franšiznog poslovanja od velikog je značenja i utječe na veće korištenje franšize kao metode rasta i širenja poslovanja poduzetnika (davatelja franšize) te kao način ulaska u poslovanje poduzetnika početnika (primatelja franšize).

## LITERATURA

1. Barney, J. (1991.), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol 17 (1), str. 99-120
2. Boroian, D. D., Boroian, P. J., (1987.), *The Franchise Advantage - Make it work for you*, e-book version National BestSeller Corp - Francor Inc., SAD
3. Boroian, D. D., Callaway, L. P. (2008.), *Franchising Your Business – An Owner’s Guide to Franchising As A Growth Option*, Francorp Publication, SAD
4. Boroian, D. D., Mancuso, J., (1993.), *How to Buy and Manage a Franchise*, Fireside - The Center for Entrepreneurial Management, SAD
5. Bradach, J., (1997.), Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 (2), str. 276-303
6. Brickley, J. A., Dark, F. H., (1987.), The Choice of Organizational Form: Case of Franchising, *Journal of Financial Economics*, Vol. 18 (June), str. 401-420
7. Carney, M., Gedajlovic, E., (1991.), Vertical Intefgration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations, *Strategic Management, Journal*, Vol. 12, str. 607-629
8. Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., Justis, R. T., (2006.) Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-oultet Networks, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44 (1), str. 27-44
9. Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., Justis, R. T., (2006.), Shifting Imperatives: An Integrtive View of Resource Scarcity and Agency Reasoning for Franchising, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 (1), str. 23-40
10. Choo, S., (2005.), The process of determining satisfaction in International franchisor-franchisee relationships: Cases from the foodservice industry in Singapore, doktorska disertacija, University of Western Australia
11. Combs, J. G., Castrogiovanni, G. J. (1994.), Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership, *Journal of Small Business Management*, Vol. 32 (2), str. 37-48
12. Combs, J. G., Ketchen, D.J., (1999.), Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 (2), str. 196-207
13. Combs, J. G., Ketchen, D. J., (2003.), Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis, *Journal of Managemetn*, Vol. 29 (3), str. 443-465
14. Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., Short, J. C., (2011.), Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges, *Journal of Management*, Vol. 37 (1), str. 99-126
15. Combs, J. G., Ketchen, D. J., Short, J. C., (2011.), Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Prectice*, Special Issue: New Directions in Franchising Research, Vol. 35 (3), str. 413-425
16. Combs, J. G., Michael, S. C., Castrogiovanni G. J., (2009.), Institutional Influences on the Choice of Organizational Form: The Case of Franchising, *Journal of Management*, Vol. 35 (5), str. 1268-1290
17. Combs, J. G. i suradnici (2004.), Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, *Journal of Management*, Vol. 30 (6), str. 907-931
18. Economic glossary, <http://glossary.econguru.com/economic-term/quasi-rent>, (08. 01. 2013.)

19. Eisenhardt, K. (1989.), Agency Theory: An Assessment and Review, *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (1), str. 57-74
20. Emerson, R. (1990.), Franchising and The Collective Rights of Franchisees, *Vanderbilt Law Review*, Vol. 43, str. 1523-1532
21. Erceg, A. (2012), Franšizni poslovni model i njegov utjecaj na strategije rasta poduzetnika, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek
22. European Franchise Federation, <http://www.eff-franchise.com>, (10. 10. 2012.)
23. Gillis, W, Castrogiovanni G. J. (2012.), The Franchising business model: an entrepreneurial growth alternative, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 8 (1), str. 75-98
24. Hambrick, D. C., Mason, P. A., (1984.), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, Vol. 9 (2), str. 193-206
25. Heide, J. B., John, G., (1992.), Do norms matter in marketing relationships?, *Journal of Marketing*, Vol. 56, (2), str. 32-44
26. Hopkinson, G. C., Hogarth-Scott, S., (1999.), Franchise relationship quality: microeconomic explanations, *European Journal of Marketing*, Vol. 33 (9/10), str. 827-837
27. Kukić, N., (2004.), Računovodstvo franšize, Ugovor o franšizingu - instrument sigurnog uspjeha ili promašaja, *Računovodstvo, revizija i financije*, 6, str. 13-20
28. Lafontaine, F., (1992.), Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results, *RAND Journal of Economics*, Vol. 23 (2), str. 263-283
29. Lafontaine, F., Kaufmann, P. J., (1994.), The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems, *Journal of Retailing*, Vol. 70, str. 97-113
30. Leksikon menadžmenta (2001.), Masmmedia, <http://limun.hr/main.aspx?id=10430>, (07. 06. 2012.)
31. Mariam-Webster online dictionary, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/free%20ride>, (08. 01. 2013.)
32. Mlikotin-Tomić, D., (1986.), Ugovor o franchisingu, *Informator*, Zagreb
33. Mlikotin-Tomić, D., (2000.), Ugovor o franchisingu i pravo konkurencije, *Pravo u gospodarstvu*, Vol. 39 (4), str. 54-73
34. Nieman, G., Barber, J., (1987.), *How to Franchise Your Own Business*, IDG Books, South Africa
35. Norton, S. W., (1988.), An Empirical Look At Franchising as an Organizationa form, *The Journal of Business*, Vol. 61 (2), str. 197-218
36. Oliver, C., (1997.), Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (9), str. 697-713
37. Oxenfeldt, A. R., Kelly, A. O., (1968-1969), Will Successful Franchise Systems Ultitimately Become Wholly-owned Chains?, *Journal of Retailing*, Vol. 44, str. 69-83
38. Rubin, P. H., (1978.), The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, *Journal of the Law and Economics*, Vol. 21 (1), str. 223-233
39. Shane, S., Foo, M., (1999.), New Firm Survival, Insitutional Explanations for New Franchisor Mortality, *Management Science*, Vol. 45 (2), str. 142-159
40. Shane, A. S., (2005.), *From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company*, Prentice Hall, SAD
41. Sherman, J., (2003.), *Franchising & Lincensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*, 3rd edition, AMACOM, SAD

42. Spinelli, S., Rosenberg, M., Birley, S., (2004.), *Franchising – Pathway to Wealth Creation*, FT Prentice Hall, SAD
43. Stanworth, J., (1991.), *Franchising and the Franchise Relationship*, Director, *International Journal of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol. 1(2), str. 175-199
44. Tarbutton, L. T., (1986.), *Franchising: The How-to Book*, Prentice Hall, SAD
45. *The Random House Dictionary of English Language*, Random House, New York, 1973.
46. Williamson, O., (1985.), *The Economics Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, SAD

*Aleksandar Erceg, Ph.D., The Franchise Center, Center for Entrepreneurship Osijek*

## **THEORETICAL FRAMEWORK OF ECONOMICAL FRANCHISE PERSPECTIVE**

### **Summary**

Franchise is a way of expanding business, product and service distribution offering a possibility to conduct business under recognizable name claiming to existing if following three requirements are met: 1) an entrepreneur allows the usage his own name, 2) an entrepreneur allows usage of his own business system and 3) an entrepreneur gains profit in form of fees, while enetering the contract and for the time the contract is valid.

A number of various theoretical directions are used to define reasons for using franchise business, relationships between the businesses in the franchise business as well as the reasons for using franchise as a method for business expansion. Theories explaining franchise business can be deemed accordingly whether they refer to a company that is a franchiser, to franchising system or to the milleu in which the franchise system does business.

The results of the last franchise business research pose new research issues and initiate using of new theoretical directions for defining franchising as a method of entrepreneurs expansion.

*Key words:* franchise, franchising types, agency theory, resource scarcity theory

*Dr. Aleksandar Erceg, Zentrum für die Franchise des Unternehmenseentrums Osijek*

## **THEORETISCHER RAHMEN DER ÖKONOMISCHEN PERSPEKTIVE DER FRANCHISE**

### **Zusammenfassung**

Franchise ist eine Art der Verbreitung von Geschäftsführung und der Distribuierung von Erzeugnissen und Dienstleistungen, die die Möglichkeit eröffnet, Geschäfte unter einem erkennbaren Namen zu führen und die besteht, wenn folgende drei Faktoren vorhanden sind: 1) der Unternehmer erlaubt den Gebrauch seines Namens, 2) der Unternehmer erlaubt die Benutzung seines eigenen Geschäftsführungssystems, und 3) der Unternehmer erwirbt sein Einkommen in der Form von Gebühren am Anfang und während der Dauer des Vertrags.

Unterschiedliche theoretische Auffassungen werden zum Zweck der Definierung von Gründen für die Verwendung der Franchise benutzt, beziehungsweise für die Förderung der Verhältnisse zwischen den in die Franchise eingeschlossenen Unternehmen sowie der Gründe für die Verwendung von Franchise als Wachstumsmethode. Die sich mit der Franchisegeschäftsführung befassenden Theorien können danach betrachtet werden, ob sie sich auf die Firma der Franchisegeber, auf das Franchisesystem oder auf die Geschäftsumgebung des Franchisesystems beziehen.

Die Resultate der bisherigen Forschungen von Franchisegeschäften rufen neue Forschungsfragen hervor und fördern die Verwendung von neuen theoretischen Ansätzen zur Definierung der Gründe für die Benutzung der Franchise als Wachstumsmethode des Unternehmens.

*Schlüsselwörter:* Franchise, Arten von Franchisen, Agenturtheorie, Theorie der mangelnden Ressourcen