

*Prethodno priopćenje*

## **ULOGA FRANŠIZNIH UDRUGA U RAZVOJU FRANŠIZNOG SEKTORA – USPOREDBA EUROPSKIH ISKUSTAVA**

mr. sc. Ljiljana Kukec, pred., ICES Doctoral Study, Ekonomski fakultet  
Gajev trg 7, 31000 Osijek, Hrvatska  
Telefon: +385 98 1697 427, e-mail: lkukec@inet.hr

Kristijan Kukić, bacc. oec., Veleučilište VERN'  
Iblerov trg 10/1, 10000 Zagreb, Hrvatska  
Telefon: +385 99 351 0009, e-mail: kristijan.kukic86@gmail.com

mr. sc. Gordana Ćorić, v. pred., Veleučilište VERN'  
Iblerov trg 10/1, 10000 Zagreb, Hrvatska  
Telefon: +385 91 48 25 898  
E-mail: gordana.coric@gmail.com, gordana.coric@vern.hr

### **SAŽETAK**

*Franšizni odnos bazira se na prijenosu specifičnih znanja, „know-howa” i poslovne tajne, koje davatelj franšize prenosi obukom na primatelja franšize te tako osigurava lakši put prema zajedničkom poslovnom uspjehu. Poduzetnici koji se odluče za franšizni poslovni model ostvaruju brzo geografsko širenje i stvaranje mreže koja svojom snagom nudi brže pozicioniranje i bolju konkurentnost. Prijenos tog znanja poduzetnicima olakšavaju potporne i obrazovne institucije. Kako je franšizno poslovanje specifičan način poduzetništva, tako su i nastale specijalizirane organizacije koje okupljaju dionike ovog načina poslovanja. Nacionalne franšizne udruge promoviraju i potiču razvoj franšiznog sektora svojim aktivnostima, a obrazovne institucije stvaraju kadrove sa specifičnim znanjima upravo za ovaj sektor poslovanja. U današnje vrijeme, kada su nacionalne ekonomije globalno isprepletene, franšizni je sektor jedan od glavnih sudionika u internacionalizaciji poslovanja. Zato su nastale i nadnacionalne franšizne organizacije koje okupljaju nacionalne predstavnike i osiguravaju poticajnu regulatornu klimu i zajednički prostor za razvoj ovog sektora poslovanja. Istraživanjima provedenim u ovom radu dobit će se informacije o ulozi organizacija za poticanje franšiznog sektora i o primjerima dobre prakse u promicanju franšiznog poslovanja. Korištene metode istraživanja obuhvaćaju ankete, istraživanje literature i internetskih izvora, intervjue te informacije dobivene na sastancima Europske franšizne federacije i Svjetskog franšiznog vijeća. Istraživanje je pokazalo da razmjena iskustava članica franšiznih mreža i krovnih udruga mogu osnažiti rad i domet nacionalnih udruga za franšizno poslovanje. Rezultati istraživanja sažeti su u preporukama za jačanje utjecaja i uloge Hrvatske udruge za franšizno poslovanje u širenju znanja i edukacije. Konačni cilj*

*– iskorištavanje svih prednosti franšiznog poslovnog modela – doprinos je razvoju održivog poduzetništva i zapošljavanja.*

***Ključne riječi:*** *franšize; franšizno poslovanje; franšizne udruge; Europska franšizna federacija; potpora franšiznom sektoru*

## 1. UVOD

U današnje su vrijeme nacionalne ekonomije globalno isprepletene pa su upravo franšize simbol te globalizacije. Kao podrška tom sektoru poslovanja nastale su nacionalne i nadnacionalne franšizne organizacije koje unaprjeđuju franšizno poslovanje i okupljaju članove iz zemlje/svijeta u svrhu izmjenjivanja iskustva za prosperitet franšiznog načina poslovanja.

Središte je ovog istraživanja Europska franšizna federacija (u daljnjem tekstu EFF) i njezine članice. S dva provedena istraživanja dobili su se podaci o franšiznom sektoru u Europi, radu nacionalnih udruga članica EFF-a, trendovima i ostale informacije vezane za franšizno poslovanje. Istraživanja su provedena pregledom internetskih stranica nacionalnih franšiznih udruga i slanjem upitnika za samoprocjenu stavova i vlastite uloge u promicanju franšiznog poslovanja, a rezultati su poslužili kao temelj za preporuke Hrvatskoj udruzi za franšizno poslovanje u svrhu poboljšanja njezine uloge u Hrvatskoj.

## 2. DEFINIRANJE FRANŠIZNOG POSLOVANJA I TRENDOVI

Franšizni odnos bazira se na prijenosu specifičnih znanja, *know-howa* i poslovnih tajni, s davatelja franšize na primatelja obukom i treningom u svrhu zajedničkog poslovnog uspjeha. Poduzetnici koji se odluče za franšizni poslovni model ostvaruju brzo geografsko širenje i stvaranje mreže koja svojom snagom nudi brže pozicioniranje i bolju konkurentnost (Kukec, 2009).

Kako je franšizno poslovanje teško jednoznačno definirati zbog njegove slojevitosti i različitih pogleda na njega, za potrebe ovog rada korištena je sljedeća definicija: *Franšiza poslovnog formata je metoda poslovne ekspanzije, gdje vlasnik poslovanja/direktor dozvoljava trgovanje proizvodima/uslugama pod njegovim imenom, pod uvjetom striktnog poštovanja poslovnog sustava koji on prepisuje. Zauzvrat, primatelj franšize treba platiti pristojbu, obično i tantijeme te troškove uspostavljanja vlastita poslovanja.* (Boroian, 1987, str. 1). U ovom poslovnom odnosu davatelji i primatelji franšize neovisni su pravni subjekti (Vajić, 1994, 198). U njihovom radu vrlo im je važna potpora franšiznih organizacija i u matičnoj zemlji i šire.

Na području Hrvatske franšiza se pojavila devedesetih godina dolaskom McDonald'sa (Kukec, 2009). Podaci iz 2015. godine pokazuju da u Hrvatskoj posluje 180 franšiza, od kojih je 12 % domaćih, s oko 1000 prodajnih mjesta u kojima je zaposleno oko 16.500<sup>1</sup> osoba (WFC, 2015). Poduzetnici u Republici Hrvatskoj još su uvijek prilično suzdržani s ulaganjima u franšize, kao i u širenje vlastitih franšiza. Razlog tome leži u ulaganjima koja su u startu za franšizu nešto veća, ali i u nedostatnoj potpori

---

<sup>1</sup> WFC (2015). *Survey on the Global Economic Impact of Franchising*, Frandata, USA, nadopunjeno zadnjim poznatim podacima iz istraživanja izvještaja zemalja članica Svjetskoga franšiznog vijeća sa sastanka na Tajvanu, rujan 2014. (podaci za 2013.) i J. Gehrke, (2014), Franchise Association Benchmarking Survey

institucija, stručnjaka i banaka koji bi trebali biti pokretači tog sektora (Alpeza i sur., 2015). U budućnosti se može očekivati razvitak franšiznog sektora, a u Hrvatskoj i rast domaćih franšiza, no kako je vidljivo, dinamika tog procesa ovisi uvelike o aktivnostima potpornih institucija.

Franšizni trendovi koji se javljaju u SAD-u kao kolijevci franšiznog načina poslovanja vrlo se brzo prenose na ostatak razvijenog dijela svijeta, što širenjem njihovih franšiznih lanaca što diktiranjem novih politika poslovanja u franšizi. Prema Internacionalnoj franšiznoj asocijaciji (u daljnjem tekstu IFA), trendovi koji su zamjetni u franšiznom poslovanju na području SAD-a su: sve veće učešće žena i manjina u ovom načinu poslovanja, porast uporabe tehnologija te internacionalizacija (IFA 2016). Rastuće ekonomije istočne Europe, Kine, Indije, Rusije, Meksika i Južne Amerike, unatoč recesiji koja je obuhvatila svjetska tržišta 2008. godine, prolaze kroz ubrzani razvoj domaćih franšiza i veliki rast broja inozemnih (Tice, 2012).

Globalno gledajući, franšizni je način poslovanja uglavnom kanal za širenje nacionalnih franšiza jer u svijetu prosječna njihova zastupljenost u odnosu na strane iznosi 71,78 % u korist domaćih franšiza. To povlači za sobom zaključak da je penetracija stranih franšiza prosječno samo 28,22 %. Najmanja je na američkom tržištu sa samo 5 % stranih franšiza. Na začelju u svijetu po broju domaćih franšiza su Indonezija s 19 % i kao zadnja Hrvatska, gdje je zastupljenost samo 12 % (WFC, 2015).

Put razvoja franšiznog sektora u većini zemalja je jednak. Započinje dolaskom jakih stranih franšiza, uglavnom usluge brze hrane, zatim se razvijaju franšize jakih domaćih poduzeća, slijedi razvoj franšiza kod malih i srednjih poduzeća te jaka internacionalizacija domaćih brendova (Elizarraras, 2016).

### 3. NACIONALNE I NADNACIONALNE FRANŠIZNE ORGANIZACIJE

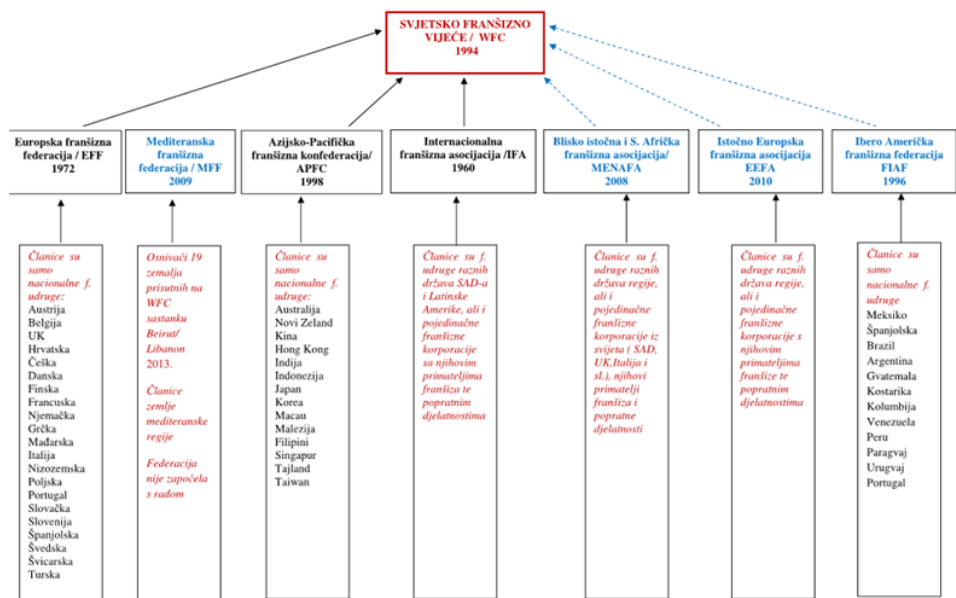
Franšizno je poslovanje opće priznato i prihvaćeno u većini zemalja svijeta, no unatoč tome, sam sektor ne može napredovati bez podrške državnih institucija, banaka i udruženja kojima je taj sektor poslovanja u posebnom središtu. Što je ta potpora bolja, to je i razvijeniji franšizni sektor u nekoj zemlji. Primjerice, u SAD-u se franšizni sektor intenzivno razvija još od perioda iza 2. svjetskog rata. Već krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća dolazi do zasićenja američkog tržišta franšizama te su sve češći pokušaji prijevara s poduzećima koja su prodavala franšize prvenstveno kao izvor zarade od ulazne franšizne pristojbe, a ne od zajedničkog poslovnog uspjeha preko tantijema. To je dovelo do potrebe osnivanja udruženja kako bi se zaštitio sektor. William Rosenberg, osnivač franšize Dunkin Donut®, uviđa ovaj problem te 1960. osniva Međunarodnu franšiznu federaciju (International Franchise Association, IFA) koja je i danas vodeća potporna institucija franšiznog sektora u SAD-u (Daszkowski, 2014).

Sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, po uzoru na SAD, zapadnoeuropske zemlje osnivaju Europsku franšiznu federaciju (European Franchise Federation, EFF) sa središtem u Bruxellesu. Danas EFF ima 21 zemlju članicu preko njihovih nacionalnih

franšiznih udruga, od kojih su 18 zemalja i članice EU-a (EFF 2014). Glavna je zadaća EFF-a očuvati i poboljšati konkurentnost franšiznog sektora u Europi. Svoje stavove i prijedloge ona iznosi Europskoj komisiji. EFF usko surađuje s institucijama Europske unije, ali je neovisna o bilo kojoj od njih. Članovi EFF-a pridržavaju se Europskog etičkog kodeksa franšiznog poslovanja koji je temelj i za lokalne etičke kodekse. Europska franšizna federacija prati zakonodavstvo Europske komisije te lobira za ciljeve franšizne industrije.

Dvadesetak godina nakon osnivanja EFF-a, 1994. godine osniva se Svjetsko franšizno vijeće (World Franchise Council, WFC), kao svjetska krovna organizacija franšiznog sektora kako je prikazano na Slici 1. Članovi WFC-a su nacionalne i nadnacionalne organizacije koje su zadužene za razmjene iskustava i dogovora oko zajedničke strategije radi unaprjeđenja franšizne industrije u svijetu. Kako je prikazano, osim EFF-a i IFA-a određene svjetske regije stvorile su svoje federacije. EFF, IFA, APFC direktno su članice WFC-a, dok su druge indirektno članice, preko zemalja njihovih članica koje su direktno učlanjene u WFC (označeno plavo).

**Slika 1: Schema franšiznih, nadnacionalnih i nacionalnih organizacija u svijetu**



Izvor: vlastiti rad autora na temelju provedenih istraživanja

IFA, kao najstarija franšizna organizacija, čiji su članovi udruge, davatelji, primatelji te druge zainteresirane kompanije koje podržavaju franšizni sektor u marketinškom, pravnom, tehnološkom i poslovnom razvoju, djeluje u suradnji s američkom

vladom, medijima, *kroji* javne politike i stvara edukacijske programe s ciljem obrane i promocije franšiznog sektora, predstavljajući 800 000 kompanija koje stvaraju oko 9,1 milijun radnih mjesta u SAD-u, što predstavlja oko 3 % američkog BDP-a (IFA, 2016).

Asia-Pacific Franchise Confederation (APFC) osnovana je 1988. godine kao nepolitička federacija nacionalnih franšiznih udruženja iz Azijsko-pacifičke regije<sup>2</sup>, s ciljem razmjene iskustava, informacija i tehničkog *know how* o franšiznom poslovanju.

Middle East and North Africa Franchise Association (MENAFA), osnovana 2008. godine, organizacija je čiji su članovi davatelji, primatelji franšize i popratna industrija. Nalazi se u regiji gdje franšizni sektor raste s visokih 27 % godišnje te je ta organizacija glavno mjesto razmjene informacija, ponude i potražnje franšiza.

Mediterranean Franchise Federation (MFF), osnovana je 2009. godine na inicijativu Libanonske franšizne udruge i 14 zemalja mediteranske regije, uključujući i Hrvatsku. Cilj je bila razmjena iskustava i poslovne prakse, no organizacija do sada nije zaživjela.

East European Franchise Association (EEFA), osnovana 2010. godine, okuplja franšizni sektor u svojoj regiji. To su uglavnom zemlje u kojima franšizni sektor još nije došao do svog punog obujma.

Federación Ibero Americana de Franquicias (FIAF) osnovana je 1996. godine. Ima 12 zemalja članica: Meksiko, Španjolska, Brazil, Argentina, Gvatemala, Kostarika, Kolumbija, Venezuela, Peru, Paragvaj, Urugvaj i Portugal. Osnovana je sa željom da ujedini zemlje španjolskog i portugalskog govornog područja, educira i dijeli najbolju praksu u franšiznom sektoru među članovima. Osim zajedničkog jezika, ove zemlje povezuje i slična povijest, običaji, religija, tradicija tako da je to vrlo plodno tlo za sve franšize koje se razvijaju u bilo kojoj od njih. Ova federacija pokriva tržište od 670 milijuna ljudi (Elizarraras, 2016).

Ipak, institucije koje imaju najviše stručnog, a često i praktičnog znanja o franšiznom načinu poslovanja nacionalne su franšizne organizacije. U pravilu su sastavljene od uspješnih poduzetnika – primatelja i davatelja franšize te popratnih industrija. One olakšavaju međusobne kontakte između poduzeća te štite interese svojih članova.

#### 4. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA NACIONALNIH FRANŠIZNIH UDRUGA

Razmjena iskustava članica franšiznih mreža i njihovih nacionalnih te nacionalne s krovnim udrugama osnažuje nacionalne franšizne udruge te tako izravno doprinosi jačanju franšiznog sektora. Pozitivna iskustva iz svijeta te nedovoljno poznavanje stanja u Europi, poslužili su kao poticaj za istraživanje u ovome radu. Cilj istraživanja bio je proučiti kvalitetu komunikacije nacionalnih franšiznih udruga, članica Europske franšizne federacije (EFF) s njihovim članovima i javnosti u svrhu promocije tog

<sup>2</sup> Članice su: Australia, Novi Zeland, Kina, Hong Kong, Indija, Inodnezija, Japan, Korea, Macau, Malezija, Filipini, Singapur, Tailand, Taiwan.

sektora poslovanja te na temelju rezultata proučenih primjera dobre prakse napraviti pregled preporuka za hrvatsku franšiznu udrugu i omogućiti joj kvalitetniji doseg.

Nakon preliminarnog prikupljanja podataka provedena su dva istraživanja putem interneta. Prvo je istraživanje provedeno proučavanjem internetskih stranica članica EFF-a, a drugo slanjem upitnika tim članicama. U prvom su istraživanju ispitivani najvažniji sadržaji stranica, njihov prijevod te eventualne poveznice na druge internetske izvore te usluge koje nude. Ovo istraživanje dalo je uvid u situaciju i bilo temelj za preporuke Hrvatskoj udruzi za franšizno poslovanje (u daljnjem tekstu FIP). U drugom istraživanju tražio se odgovor na pitanje kako je recesija utjecala na franšizno poslovanje u pojedinoj zemlji, zatim kakvi su trendovi i perspektive franšiznog poslovanja po pojedinim zemljama, Europi i svijetu te informacije o aktivnostima pojedinih udruga.

Svrha istraživanja bila je dobivanje odgovora od samih franšiznih organizacija na pitanje samoprocjene vlastite izvedbe i uloge te davanja prijedloga za rast sektora, kao i procjena važnosti pojedinih kanala komunikacije s javnošću.

#### 4.1. Istraživanje sadržaja internetskih stranica

Prvo istraživanje provodilo se sustavnim pregledom internetskih stranica 21 nacionalne franšizne organizacije (članice EFF-a) te istraživanjem poveznica koje su se nalazile na tim stranicama. Tijekom provođenja istraživanja, cijelo je vrijeme vršen svojevrsni *benchmarking* te su evidentirana dobra rješenja pronađena na drugim stranicama u cilju lakšeg formuliranja preporuka za FIP za povećanje učinkovitosti njezina rada.<sup>3</sup>

Ovim je istraživanjem obuhvaćena procjena lakoće pronalaženja mrežne stranice i snalaženja na njoj te analiza usluga koje stranica nudi. Internetske stranice koje nisu bile dostupne na engleskom jeziku prevodile su se *Google prevoditeljem* na hrvatski ili engleski jezik.

Rezultati istraživanja pokazuju da svaka istraživana organizacija navodi svoju povijest i ulogu u nacionalnom kontekstu. U pravilu, organizacije ekonomski jačih zemalja EFF-a, gdje je i franšizno poduzetništvo razvijenije, imaju i kvalitetnije izrađene internetske stranice, koje odlikuje profesionalni, moderan dizajn, redovno ažuriranje te potpune informacije i korisne poveznice. Pozitivni primjeri internetske komunikacije sa sudionicima franšiznog poslovanja nalaze se kod nacionalnih organizacija Ujedinjenog Kraljevstva, Austrije, Belgije, Njemačke, Nizozemske, Francuske, Švedske, Finske i Mađarske. Procijenjeno je da će posjetom jedne od ovih stranica i osoba koja nije ni na koji način upoznata s franšizama saznati osnovne informacije o svemu što ju može interesirati, a često se mogu naći i poveznice na internetske stranice banaka te njihovih kreditnih linija za potporu ovom načinu

---

<sup>3</sup> Pregled internetske stranice Hrvatske udruge za franšizno poslovanje nalazi se u posebnom poglavlju s preporukama za poboljšanje temeljenim na uspješnim rješenjima drugih članica EFF-a.

poslovanja ili pak poveznice na tržište nekretnina gdje poduzetnik može pronaći potencijalnu poslovnicu za svoj pothvat.

Glavni rezultati istraživanja sažeti su u Tablici 1.

**Tablica 1. Rezultati istraživanja web stranica članica EFF**

Zemlja	Osnutak	Ponuda fran.	Jezici	Popis č.	Edukacija	Expo	Nagrade	Savjetovanje	Statistike	Publikacije	D.mreže
Austrija	1986		NJ	Da		Da					
Belgija	1992		FR i FL	Da					Da		
UK	1977	Da	EN	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Česka	1993		Č i EN	Da		Da					
Danska	1984			Da				Da			
Finska	1988		FI i EN	Da		Da				Da	
Francuska	1971	Da	FR	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Hrvatska	2002		HR			Da					
Njemačka	1978	Da	Nj i EN	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Grčka	1996		G i EN	Da	Da	Da		Da			
Mađarska	1991		M i EN	Da			Da				Da
Italija	1971	Da	T i EN	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Nizozemska	1972		Niz.	Da				Da		Da	Da
Poljska	2000		P i EN	Da		Da		Da	Da	Da	
Portugal	1988	Da	P, Š, EN	Da							
Slovenija	1998		SL i EN	Da							Da
Slovačka			SL	Da							
Španjolska		Da	Š	Da	Da	Da		Da	Da	Da	Da
Švedska	1972	Da	Šv	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Švicarska	'70		NJ i FR	Da	Da						
Turska	1991		T i EN	Da		Da					Da

Najrazvijenije stranice s najviše podataka imaju Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka, Francuska, Italija, Nizozemska i Švedska. Većina stranica glavninu teksta ima na lokalnom jeziku, dok je samo jedan mali dio preveden na engleski. Neke važne nacionalne franšizne udruge (kao što su francuska, nizozemska, španjolska i švedska udruga) imaju stranicu samo na vlastitom jeziku, što uvelike ograničava kontakt stranih investitora s njima.

Vidljivo je da je 10 zemalja aktivno na društvenim mrežama i to uglavnom na Facebooku. Čak oko 62 % zemalja organiziraju ili su partneri u organizaciji franšiznog sajma, a samo njih oko 29 % organizira nacionalno natjecanje za izbor najbolje franšize uz nagrade. Sve zemlje, osim Hrvatske, imaju popis članova na internetu, a njih oko 52 % na svojim stranicama nude neku vrstu savjetovanja.

#### 4.2. Istraživanje stavova nacionalnih franšiznih udruga

Drugi dio istraživanja proveden je pomoću upitnika izrađenog u *Google forms* koji je prosljeđen na adrese članica EFF-a i samom EFF-u. Upitnik se sastoji od seta pitanja s mogućnošću biranja između više ponuđenih odgovora i esejskih odgovora. Podijeljen je na sljedeće segmente: (1) opća pitanja, (2) kontekst franšiznog poslovanja, (3) nacionalna franšizna udruga/federacija, (4) franšizno poslovanje u



zemlji, (5) publikacije i resursi o franšiznom poslovanju, (6) komunikacijski kanali za franšizno poslovanje, (7) završne primjedbe – prognoze za franšizno poslovanje u budućnosti.

Pojedine franšizne organizacije nemaju internetsku poštu za javnost ili je navedena adresa bila neispravna/zastarjela (Srbija, Turska, Belgija). Upitnik je uspješno poslan na 18 adresa, a na njega je odgovorilo svega 8 udruga: Mađarska, Švedska, Slovenija, Poljska, Hrvatska, Francuska i Nizozemska te Europska franšizna federacija. Rezultati istraživanja s kratkim pojašnjenjem upitnika po segmentima su:

- a) *Opća pitanja* – ovaj dio upitnika sastojao se od pitanja koja pružaju osnovne informacije o ispitaniku: tko i kada je odgovarao na upitnik, koju nacionalnu franšiznu organizaciju predstavljaju, kada je osnovana njihova organizacija i koliko članova ima.

Rezultati pokazuju da su zemlje koje su imale plansku ekonomiju (Mađarska, Poljska, Hrvatska i Slovenija) osjetile širenje franšiza tek devedesetih godina. Sukladno tome su se i franšizne nacionalne organizacije počele osnivati kasnije nego u drugim zemljama. Jedino se u Mađarskoj nešto ranije osnovala nacionalna franšizna organizacija. U ostalim zemljama u tranziciji potreba za franšiznim organizacijama javlja se tek početkom 21. stoljeća. Za razliku od njih, nacionalne franšizne organizacije iz Švedske, UK, Njemačke, Italije, Francuske i Nizozemske osnovane su 70-ih godina 20. stoljeća. Duža tradicija ovih organizacija očituje se i u većem broju članova i u potpuno uređenom i dobro razvijenom franšiznom sektoru u tim zemljama.

- b) *Kontekst franšiznog poslovanja* – ovaj dio upitnika sastojao se od tri pitanja. U prvom pitanju ispitanik je ocjenom od jedan (*nevažno*) do pet (*jako važno*) ocjenjivao utjecaj franšizne industrije na gospodarstvo u svojoj zemlji, regiji, Europi i svijetu. U drugom se pitanju, kao i u prethodnom, ocjenjivao utjecaj posljednje recesije na franšiznu industriju. Treće pitanje ovog upitnika odnosilo se na (ne)mijenjanje trendova u franšiznoj industriji pod utjecajem recesije u ispitanikovoj zemlji.

U zadnjih pet godina franšizna je industrija bila vrlo važna za razvoj domaćeg gospodarstva svih ispitanika osim Mađarske. Mađarska i Slovenija smatraju da u regiji franšizna industrija nije imala veliki utjecaj na gospodarstvo zemalja. U centralnoj i sjevernoj Europi franšizna je industrija imala bitan utjecaj na gospodarstvo (Švedska i Poljska). Ispitanici iz EFF-a središnjice i Nizozemske smatraju da je utjecaj franšiznog poslovanja *važan do vrlo važan* za gospodarstvo u njihovoj regiji. Prevladava mišljenje da je franšizna industrija bila bitna za europsko i globalno gospodarstvo u zadnjih pet godina.

U Sloveniji, Mađarskoj i Švedskoj zadnja recesija imala je negativan do stagnacijski efekt na franšiznu industriju, dok je u Poljskoj ona u to vrijeme imala veliki rast što je uvjetovano i činjenicom da je Poljska jedna od rijetkih europskih zemalja koja nije bila pogođena recesijom, nego je bilježila konstantni gospodarski rast. U Nizozemskoj je utjecaj recesije povoljno djelovao na razvitak franšiznog poslovanja. Osim u Švedskoj i Francuskoj, gdje je odnos pojedinih

vrsta franšiza kao i prije recesije, ostale su zemlje osjetile pad skupih franšiza i ekspanziju onih jeftinijih.

- c) *Nacionalna franšizna udruga/federacija* – tri pitanja ove tematske cjeline vezana su uz ulogu nacionalne franšizne organizacije u zemlji u kojoj djeluje. Prvo je pitanje tražilo od ispitanika da procijeni važnost navedenih aktivnosti koje mogu provoditi te organizacije te ih ocijeni ocjenom od jedan (*najbitnije*) do deset (*najmanje bitno*). Drugo pitanje odnosilo se na odabir najboljih alata za promociju franšiznog poslovanja. U posljednjem, trećem pitanju tražilo se mišljenje na koji bi se način mogao mjeriti utjecaj franšizne industrije na gospodarstvo.

Uloga nacionalnih franšiznih organizacija u obrazovanju poduzetnika o franšizingu, promicanju ove vrste poslovanja te stvaranju što veće mreže dionika u švedskoj i mađarskoj organizaciji od male je važnosti. EFF, Slovenija i Poljska ovo smatraju prioritetima organizacije. Značaj franšizne organizacije u obrazovanju dionika je od srednje važnosti u hrvatskoj i nizozemskoj franšiznoj organizaciji. Franšizne udruge Slovenije i Hrvatske te EFF smatraju da im je jedan od prioriteta tražiti poslovne partnere svojim članovima. Ostalim je ispitanicima ovo od srednje važnosti, a nizozemskoj organizaciji od male važnosti. Da bi se mjerio utjecaj franšizne industrije na gospodarstvo zemlje iz koje ispitanik potječe, predlaže se nekoliko rješenja, predstavljenih u Tablici 2.

**Tablica 2. Prijedlozi za mjerenje utjecaja franšizne industrije na gospodarstvo**

<b>Predlagatelj</b>	<b>Prijedlog za mjerenje utjecaja franšizne industrije na gospodarstvo</b>
<b>Johan Martinsson, Švedska</b>	Pregled kojega rade strani instituti.
<b>Igor Pavlin, Slovenija</b>	Pregled kojega rade franšizne organizacije svake dvije godine i skupljanje informacija o franšiznim sistemima od strane nacionalnog statističkog ureda. Mjerenje dobivenih podataka putem kvantitativnih pokazatelja.
<b>Ljiljana Kukec, Hrvatska</b>	Stvaranje internet-registra franšiznih koncepata koji bi bio smješten na stranice Hrvatske gospodarske komore ili na stranice Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG-BICRO). Na ovaj način bi se znao točan broj franšiza u zemlji.
<b>Carolin Chopra, EFF</b>	Mjerenje rasta franšiznih mjesta prodaje te pada/rasta zaposlenih u sektoru. U slučaju da je moguće, izračunavanje prihoda od prodaje poslije poreza u franšiznom sektoru.

- d) *Franšizno poslovanje u zemlji* – radi se o prikupljanju informacija o franšiznim sajmovima, posebnim zakonima, financijskim programima, konzultantima i nagradama vezanim uz franšizno poslovanje. Franšizne sajmove organiziraju 4 zemlje (Poljska, Hrvatska, Francuska i Nizozemska) od onih koje su ispunile upitnik, dok prethodno istraživanje pokazuje da ih je 12 među članicama EFF-a. Dvije zemlje među ispitanicima (Švedska i Hrvatska) imale su nedavno ili još imaju subvencije države za razvoj franšiznog sektora. Skoro svi ispitanici imaju neki oblik edukativnih sadržaja. Od ispitanih udruga samo njih 4 daju franšizne nagrade. Prema ispitanicima, pravi franšizni zakon ima samo Švedska. Posebni porezi koji oporezuju franšizno poslovanje i posebne dozvole za obavljanje franšiznog posla nisu prisutni ni kod jednog ispitanika.
- e) *Publikacije i resursi o franšiznom poslovanju* – pomoću sedam pitanja ove tematske cjeline obrađena su saznanja o stručnoj literaturi stranih i domaćih autora dostupnih u zemljama ispitanika. Kod svih ispitanika postoji stručna literatura dostupna u zemlji, a u prvom istraživanju u većini zemalja postoji neka vrsta publikacija o franšiznom načinu poslovanja. U Hrvatskoj postoji ograničen broj literature iz ovog sektora poslovanja.
- f) *Komunikacijski kanali za franšizno poslovanje* – tema je ovog dijela upitnika važnost pojedinih komunikacijskih kanala u iduće tri godine. Značaj pojedinog sredstva komunikacije u budućnosti je ocijenjena ocjenama od 1 (*najmanje bitno*) do 5 (*vrlo bitno*) ili odgovorom: *ne znam/ne mogu procijeniti*.

Sve ispitane franšizne organizacije najviše vrednuju tradicionalne načine komunikacije „licem u lice“, telefonom i e-mailom. Upoznavanje šire javnosti sa svojim programima preferira se konferencijama i preko internetskih stranica. Komunikacija preko Skypea i društvenih mreža (Twitter, Facebook) te promocija na YouTubeu kod većine je ispitanika od srednje do male vrijednosti u poslovnoj komunikaciji, što dokazuju i podaci prikupljeni prvim istraživanjem – da je samo 10 udruga prisutno na društvenim mrežama. Svi ispitanici, osim Mađarske i Švedske, smatraju da je korištenje masovnih medija (TV, radio) kao kanala komunikacije sa širom javnošću *bitno* do *vrlo bitno*.

- g) *Završne primjedbe i prognoze za franšizno poslovanje u budućnosti* – u posljednjem dijelu upitnika nalaze se rezultati ocjenjivanja ispitanika za budućnost franšiznog sektora u njihovoj zemlji, Europi i svijetu. Ni jedan ispitanik za bilo koje pitanje nije dao ocjenu manju od četiri u skali od 1 do 5. Za sva tri pitanja maksimalne ocjene dale su nacionalne organizacije Švedske, Hrvatske i Nizozemske. Kod svih ispitanika vlada veliki optimizam za daljnji uspješan razvoj franšiznog sektora. U Sloveniji i Mađarskoj te u centralnoj Europi (Poljska), sjevernoj Europi (Švedska) i zapadnoj Europi (Nizozemska, Belgija, Francuska), budućnost franšiznog načina poslovanja vrlo je perspektivna. Recesija iz 2008. godine nije nanijela štetu franšizingu u Europi, osim što je dovela do smanjenja potražnje za skupim i širenja jeftinijih franšiza (izuzev sjeverne Europe). Ovakav trend može se očekivati i u budućnosti ako dođe do većeg rasta gospodarstva EU-a.

## 5. PREPORUKE HRVATSKOJ UDRUZI ZA FRANŠIZNO POSLOVANJE (FIP)

Internetska stranica FIP-a pruža opće informacije: statut, etički kodeks, sudionike franšiznog poslovanja, rječnik pojmova i slično. Dizajnerski je jednostavno riješena u plavim i zelenim tonovima bez padajućih izbornika, *bannera* ili pokretnih *slidova*.

Udruzi se preporučuje ažuriranje stranice u tehničkom i sadržajnom smislu. Osim toga, bilo bi važno da edukacija bude prioritet FIP-u ispred traženja partnera svojim članovima, po uzoru na Francusku ili UK, a u kojem smislu su i smjernice iznesene na radionici: Committee on the Internal Market and Consumer Protection (IMCO)<sup>4</sup> održanoj 12. 7. 2016. s temom: *Odnos davatelja i primatelja franšize: regulatorni okvir i aktualni izazovi* (Abell, 2016).

Bilo bi korisno uvrstiti na stranicu:

- Stavka 1 (Članovi FIP-a) trebala bi sadržavati popis članova i informacije o franšizi, ulaganju i uvjetima kupnje te franšize.
- U stavci 2 (Publikacije) mogla bi se navesti domaća stručna literatura, znanstveni radovi i istraživanja s područja franšiznog poslovanja.
- U stavci 3 (Mediji) trebalo bi ubacivati i ažurirati poveznice na domaće dnevne novine i stručne časopise koji pišu o franšiznom poslovanju.

U svim postojećim stavkama na internetskoj stranici FIP-a ima prostora za daljnje unaprjeđenje:

- Na stavci *Franšizoprimalac* mogu se nabrojati pravni i financijski (bankovni) savjetnici, računovodstveni servisi, logistika i sve ostale usluge koje bi mogle pomoći kod uspješnog ostvarenja franšiznog poduzetničkog pothvata.
- Zatim poveznice na bankovne kredite namijenjene ovom načinu poslovanja, pod podstavkom *Financiranje* (ako postoje).
- Pod *Korisni linkovi* preporučljivo je staviti poveznice i na institucije: Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Ministarstvo financija i Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije i sl.

Korisna novina bila bi uvođenje upitnika za samoprocjenu davatelja ili primatelja po uzoru na slične kod drugih zemalja (Švedska; UK).

Sljedeće preporuke temeljene su na istraživanju metoda rada članica EFF-a te njihovih pozitivnih primjera:

- Izvjesno je da će se broj domaćih i stranih franšiza na području RH povećavati te sukladno tome i broj članova FIP-a. Iako je navedeno u Statutu, koji se nalazi na internetskoj stranici, ipak bi radi uspostavljanja standarda kvalitete bilo poželjno pregledno navesti kategorizaciju članstva na stranici. Također, akreditacijska procedura primanja u članstvo FIP-a, koju nalaže EFF, trebala bi biti jasno vidljiva i lako dostupna.

<sup>4</sup> Odbor za unutarnje tržište i zaštitu potrošača

- Predlaže se organizacija te uvođenje godišnjih nagrada za franšize, po uzoru na UK, Njemačku ili Mađarsku, čime bi se dobilo na vidljivosti ovog sektora u javnosti i osnažila franšizna zajednica u RH.

Za poboljšanje razine usluge postojećim članovima FIP-a, a i u svrhu privlačenja novih članova, FIP-u se preporučuje navesti sve koristi koje mogu imati poduzetnici članstvom u FIP-u, a one se za sada mogu naći samo u medijima (25 % – 50 % popusta na sudjelovanje na sajmovima i konferencijama, sudjelovanje na NEXTGEN natjecanju i sl.)<sup>5</sup>

Rezultat je suradnje FIP-a s HGK-om osnivanje Zajednice franšiznog poslovanja (na inicijativu FIP-a), koja predstavlja veliki korak naprijed za ovaj sektor u RH te se preporučuje tu suradnju iskoristiti za osnivanje Registra franšiza, certificiranje hrvatskih franšiza te lobiranje kod financijskih i vladinih institucija za dobivanje potpore franšiznom sektoru.

Preporučuje se suradnja i s Ministarstvom poduzetništva i obrta radi ponovnog uvođenja projekta *Franšizno poslovanje* u sklopu *Poduzetničkog impulsa*, kako je to već FIP učinio 2012. godine.

## 6. ZAKLJUČAK

Na temelju provedenih istraživanja vidljiva je uska povezanost između razvijenosti neke nacionalne ekonomije s razvijenošću franšiznog sektora što potvrđuju iskustva Francuske, Ujedinjenog Kraljevstva, Njemačke, Italije, Nizozemske te Švedske, koje su najrazvijenije u Europi u franšiznom sektoru. Zemlje kod kojih su franšize brojne i čine značajan udio srednjih i malih poduzeća imaju i vrlo razvijene nacionalne franšizne organizacije, a ove su opet dobro povezane nacionalno, s važnim institucijama (gospodarske komore, udruženja poslodavaca i sl.) i internacionalno (EFF, WFC i sl.).

Poduzetnici iz tranzicijskih zemalja tek su se devedesetih godina upoznali s franšizama, uglavnom dolaskom američkih restorana. Broj franšiza u Hrvatskoj i u bivšim tranzicijskim zemljama zato je još uvijek primjetno niži nego u zapadnoj Europi, pa tako i pripadajuće nacionalne franšizne organizacije broje znatno manje članova. Razlika u materijalnim i organizacijskim mogućnostima među pojedinim članovima EFF-a zato su najlakše uočljive na internetskim stranicama tih organizacija. Razlozi ovakvog stanja su manjak materijalnih mogućnosti i izostanak potpore od države. Izuzetak je pozitivan primjer Mađarske čija stranica ne zaostaje u modernim rješenjima unatoč tome što djeluje na relativno slabijem franšiznom tržištu nego su to neke bogatije europske zemlje.

Hrvatska udruga za franšizno poslovanje ima prostora za napredak u mrežnoj prezentaciji, i to na prvom mjestu redovitijim ažuriranjem internetske stranice. Također uz pomoć suradnje s HGK-om veliki su izgledi za uvođenje novih aktivnosti i

---

<sup>5</sup> Informacije dobivene razgovorom s potpredsjednikom FIP-a Nikolom Oršanićem

usluga: certificiranja kvalitete, akademije, dodjele godišnjih nagrada i slično u svrhu promocije ovog sektora poslovanja. Da bi do punog izražaja došao entuzijazam i stručnost rukovodećih ljudi FIP-a, potrebno je da država prepozna vrijednost njihovog rada i pomogne im da i u Hrvatskoj franšizni sektor postane generator zapošljavanja i promocije sigurnijeg poduzetništva kako je to u razvijenim zemljama Europe.

## THE ROLE OF FRANCHISE ASSOCIATIONS IN THE DEVELOPMENT OF THE FRANCHISE SECTOR – COMPARISON OF EUROPEAN EXPERIENCES

Ljiljana Kukec, MSc., ICES Doctoral Study, Faculty of Economics  
Gajev trg 7, 31000 Osijek, Croatia  
Telephone: +385 98 1697 427, e-mail: lkukec@inet.hr

Kristijan Kukić, BSc., University of Applied Sciences VERN'  
Iblerov trg 10/1, 10000 Zagreb, Croatia  
E-mail: kristijan.kukic86@gmail.com

Gordana Ćorić, MSc., University of Applied Sciences VERN'  
Iblerov trg 10/1, 10000 Zagreb, Croatia  
Telephone: +385 91 48 25 898  
E-mail: gordana.coric@gmail.com, gordana.coric@vern.hr

### ABSTRACT

*Franchising is a relationship based on the transfer of specific knowledge, know-how and confidential information, transmitted by franchisor through training provided to franchisees in order to facilitate achievement of joint business success. Entrepreneurs, who opt for the franchise business model, thus achieve fast geographical expansion and the creation of networks, which provide faster market positioning and higher competitiveness. The transfer of this knowledge to entrepreneurs is made easier through support of educational institutions. Since franchising represents a very specific way of entrepreneurship, some specialized organizations that bring together franchising stakeholders are born. National franchise associations promote and encourage the development of the franchise sector through their regular activities, while educational institutions create professionals with specific skills just for this business sector. Now, when the national economies are globally intertwined, the franchise sector is one of the main actors in the business internationalization. Therefore, transnational franchise organizations were established, in order to bring together national representatives, provide stimulating regulatory climate and common space for the development of this sector of business. Research conducted in this study will clarify the role of these organizations for the promotion of the franchise sector, examples of best practices in promoting franchising, as well as the attitudes of students towards this way of doing business. Research methods include surveys, literature and Internet sources review, conduction of interviews, and information obtained at the meetings of the European Franchise Federation and the World Franchise Council. Research has shown that exchange of experiences among members of franchise networks and umbrella organizations can strengthen their operations and impact. The research results are summarized in the form of recommendations for strengthening the influence and the role of the Croatian*

*Association for franchising in spreading the knowledge and education. The ultimate goal – taking the full advantage of franchising business model - contributes to the development of sustainable businesses and employment.*

**Keywords:** *franchise; franchising; franchise associations; The European Franchise Federation; support to the franchise sector*



## LITERATURA

1. Abell, M. (2016). *Legal perspective of regulatory framework and challenges for franchising in EU* [prezentacija na radionici Odbora za unutarnje tržište i zaštitu potrošača (IMCO) s temom: *Relations between franchisors and franchisees: regulatory framework and current challenges*]. Brussels: EP. (12.7.2016.). Preuzeto s [www.europarl.europa.eu/committees/en/events-workshops.html](http://www.europarl.europa.eu/committees/en/events-workshops.html) (24.07.2016.)
2. Alpeza, M., Erceg, A. i Oberman Peterka, S. (2015). Development of Franchising in Croatia, Obstacles and Policy Recommendation. U *Review of Innovation and Competitiveness*, 1(1). Pula: Juraj Dobrila University of Pula, Faculty of economics and tourism "Dr. Mijo Mirković".
3. Asia Pacific Franchise Confederation. Preuzeto s <http://franchise-apfc.org/> (24.07.2016.)
4. Boroian, D. D. i Boroian P. J. (1987). *The Franchise Advantage - Make it Work for You* [e-book version]. Olympia fields, IL, National best seller corp. – Francor Inc.
5. Chopra, C. (2010). *Izveštaj sa konferencije "World Franchise Council (WFC) meeting"* (str. 74.). Seul: WFC.
6. Daszkowski, D. (2014). The History of Franchising. Preuzeto s <http://franchises.about.com> (24.07.2016.)
7. Elizarraras D. (2016). *FIAF's goals and future activities* [prezentacija na sastanku WFC, Bologna].
8. European Franchise Federation. Preuzeto s <http://www.eff-franchise.com> (09.07.2016.)
9. Gehrke, J. (2014). *Franchise Association Benchmarking Survey*. WFC.
10. International Franchise Association. Preuzeto s <http://www.franchise.org> (19.07.2016.)
11. Internetske stranice svih članica Europske franšizne federacije
12. Kukec, Lj. (2009). *Izazovi primjene franšize kako modela širenja poslovanja u Hrvatskoj* (magistarski rad). Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera, Ekonomski fakultet.
13. Kukić, K. (2014). *Mogućnosti za poboljšanje dostupnosti i kvalitete informacija nacionalnih franšiznih udruga* (završni rad). Zagreb: Veleučilište VERN<sup>1</sup>.
14. Privredni vjesnik (2014). Stručni intervju: Ljiljana Kukec, predsjednica Hrvatske udruge za franšizno poslovanje. Preuzeto s <http://hr.kompass.com/e/hr/business/strucni-intervju-ljiljana-kukec-predsjednica-hrvatske-udruge-za-fransizno-poslovanje/> (19.07.2016.)
15. Tice, C. (2012). The Top 10 Fast-Growing Franchise Chains That Powered Through The Recession. *Forbes*, 2012(9), New York City.

16. Vajić, I. (1994). *Management i poduzetništvo: 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća*. Zagreb: Centar za poduzetništvo.
17. WFC (2015). *Survey on the Global Economic Impact of Franchising*. Las Vegas: Frandata.