

izv. prof. dr. sc. Nataša Rupčić¹
Davor Pezdevšek, mag. oec.¹

INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA NA TEMELJU FRANŠIZNOGA MODELA: PRIMJER FRANŠIZE SURF 'N' FRIES

Pregledni rad / review

UDK 339.187

Poslovni model franšizinga jedan je od najbrže rastućih oblika poslovanja s velikim utjecajem na razvoj gospodarstva, posebno manje razvijenih država. Franšizno poslovanje ima niz prednosti u odnosu na druge oblike poslovanja. Jedna od ključnih prednosti je niži stupanj poslovnoga rizika s obzirom da se preuzima postojeći, razrađeni i uspješni poslovni model. Franšizing posebno koriste oni poduzetnici koji nisu sigurni u uspjeh vlastitoga poslovnoga modela. Franšizing je pogodan način poslovanja i za vlasnike franšize koji žele proširiti svoje poslovanje, posebno u druge države sa specifičnim poslovnim uvjetima. Ciljevi ovoga istraživanja su prikazati teorijske spoznaje o franšizi kao obliku poslovanja te analizirati franšizni sustav Surf 'n' Fries kao poslovni model osmišljen na jedinstvenoj metodi proizvodnje, pakiranja i posluživanja pomfrita. Svrha istraživanja je utvrditi mogućnosti primjene franšiznoga poslovanja kao načina međunarodnoga širenja hrvatskih poduzetnika.

Ključne riječi: *poslovni model, franšizno poslovanje, inoviranje, intelektualno vlasništvo, franšiza Surf 'n' Fries.*

1. Uvod

Poslovanje može započeti na nekoliko načina: osnivanjem novoga poslovnoga subjekta, kupovinom postojećega ili pokretanjem franšiznoga posla.² Europska franšizna federacija (engl. *European Franchise Federation*) u ažuriranom izdanju Europskoga kodeksa franšiznoga poslovanja iz 2016. godine franšizno poslovanje definira kao „sustav trgovanja dobrima i/ili uslugama i/ili tehnologijom koji se temelji na uskoj i kontinuiranoj suradnji između pravno i financijski odvojenih i neovisnih poduzetnika, odnosno između davatelja franšize i primatelja franšize, pri čemu davatelj franšize primatelju franšize daje pravo te nameće obvezu obavljanja poslovanja u skladu s konceptom davatelja franšize. Pravo omogućuje i obvezuje

¹ Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

² Mahaček, D., Martinko Lihtar, M. (2013.) Ulaganje u poslovanje putem franšize, *Ekonomski vjesnik*, God. 26, Br. 2, str. 598-610.

primatelj franšize da, u zamjenu za izravnu ili neizravnu financijsku naknadu, koristi ime, marku proizvoda i/ili usluge, *know-how*, metode poslovanja i tehnologije, proceduralni sustav ili drugo industrijsko i/ili intelektualno pravo vlasništva, uz potporu kontinuiranoga pružanja komercijalne i tehničke pomoći, u okviru i za vrijeme trajanja franšiznoga ugovora, sklopljenoga između stranaka u tu svrhu.³ Međunarodna franšizna udruga franšizing definira kao jednostavnu metodu za širenje poslovanja i plasman dobara i usluga putem licencnoga odnosa, a franšizu kao licencu koja opisuje odnos između davatelja i primatelja franšize, uključujući upotrebu zaštitnih znakova, naknada, podrške i kontrole.⁴ Franšiza je i kombinacija decentraliziranoga vlasništva fizičke imovine s centraliziranim vlasništvom nad markom proizvoda i/ili usluga i pružanjem operativnoga znanja.⁵

U franšizni sustav su uključene dvije strane: franšizor ili davatelj franšize, koji za naknadu ustupa svoj zaštitni znak, ime i poslovni model, te franšizant ili primatelj franšize, koji za naknadu dobiva pravo na poslovanje pod imenom i u okviru sustava davatelja franšize. Tako je primatelj franšize vlasnik franšiznoga objekta (jedinice), a davatelj franšize organizator franšizne mreže (lanca). Davatelji franšize su najčešće velika poduzeća koja djeluju na međunarodnom tržištu, koja putem vlastitih proizvoda i/ili usluga i upravljačkih vještina te uz pomoć franšiznoga sustava nastoje ostvariti međunarodnu ekspanziju, povećati profit i postati međunarodno poznata u relativno kratkom roku i uz relativno mala ulaganja.⁶

Franšizni sustav najviše se koristi u proizvodnji i plasmanu bezalkoholnih pića, brze hrane, u hotelskoj industriji, u modnoj industriji, različitim posredničkim uslugama, *rent-a-car* uslugama i dr. Primatelji franšize poslovanje mogu prilagođavati novim uvjetima. Tako franšizni odnos može prijeći u partnerstvo kojim se uspostavlja povjerenje i dobra komunikacija u svrhu ostvarivanja koristi za obje strane. Davatelj franšize na taj način stvara lanac prodajnih mjesta u kojemu svaki član toga lanca, odnosno primatelj franšize, ima pravnu neovisnost o osnivaču lanca, ali je s njim ugovorno, odnosno ekonomski povezan. Za ustupljene proizvode, opremu i usluge, primatelj franšize davatelju franšize plaća odgovarajuću naknadu – tantijeme (engl. *royalty*) kao udio u prihodu. Kod nekih franšiza plaća se i ulazna naknada. Naplatu franšiznih naknada davatelji franšize opravdavaju njihovom predanošću prilikom prijenosa elemenata poslovnoga modela, ustupanjem znanja i razvojem vještina primatelja franšize te razvojem i promicanjem franšizne mreže.⁷

Na početku 21. stoljeća franšizno poslovanje je jedno od najbrže rastućih oblika poslovanja u svijetu⁸. Franšize nemaju samo važnu ulogu unutar internih tržišta franšizora, već zauzimaju sve važnije mjesto u međunarodnoj trgovini. Prema mišljenju IFA-e,⁹ franšizno poslovanje ima tendenciju rasta u svim dijelovima svijeta. Međunarodna franšiza postiže uspjeh jer

³ <http://www.eff-franchise.com/Data/EFF%20Code%20of%20Ethics%20for%20Franchising%20-%20FINAL%2007122016.pdf> (pristup: 15.7.2018.)

⁴ <https://www.franchise.org/what-are-common-franchise-terms> (pristup: 15.6.2018.)

⁵ Varotto, L. F., Aureliano-Silva, L. (2017.) Evolution in franchising: Trends and new perspectives, *International Business*, God. 12, Br. 2, str. 31-42.

⁶ Mahaček, D., Martinko Lihtar, M. op. cit.

⁷ Fadairo, 2013. u: Mastrangelo, L. M., Calderon-Monge, E., Huerta-Zavala, P. (2016.) Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity, *Vizja Press*, God. 10, Br. 3, str. 275-282.

⁸ Antonowicz, A. (2011.) The dissemination of franchising all over the world: An attempt to assess the scale of the phenomenon, *Problems of management in the 21st century*, God. 2, str. 8-18.

⁹ <https://www.franchise.org/what-are-common-franchise-terms> (pristup: 15.6.2018.)

potrošači širom svijeta percipiraju poznate robne marke kao simbole kvalitete i vrijednosti. Međunarodne korporacije strategiju razvoja franšiznih mreža također primjenjuju kao odgovor na recesiju.

Poduzetnički razvoj u Republici Hrvatskoj podrazumijeva niz izazova ekonomske, političko-pravne te socio-kulturne prirode. Zbog maloga tržišta, kapitalnih i poreznih ograničenja te niže kupovne moći, razvoj poslovnih modela je mnogim poduzetnicima u Hrvatskoj otežan. Razvoj poslovanja u pravcu franšize te internacionalizacija poduzetnicima može omogućiti širenje uz relativno mala kapitalna ulaganja. Franšizing tako može biti dio razvojne strategije poduzeća čime se istovremeno omogućuje diversifikacija ponude te osvajanje novih tržišta. Stoga se u ovom radu analiziraju mogućnosti franšiznoga poslovanja kao oblika međunarodnoga širenja poslovanja hrvatskih poduzetnika. Takve mogućnosti analiziraju se na primjeru franšize Surf 'n' Fries kojom hrvatski poduzetnici ograničenja nacionalnoga tržišta uspješno prevladavaju međunarodnim širenjem.

2. Vrste franšiznih sustava

Razvojem tržišnoga gospodarstva razvijali su se i oblici franšizinga. U prvim fazama ugovarali su se najviše zastupnički i maloprodajni franšizni poslovi koji još uvijek dominiraju. Tomas i Seid¹⁰ razlikuju franšizu distribucije proizvoda, franšizu poslovnoga formata i konverzijsku franšizu. Franšiza distribucije proizvoda podrazumijeva prodaju proizvoda koju je proizveo davatelj franšize. Najčešće se primjenjuje u industriji bezalkoholnih pića te u automobilskoj industriji. Proizvodi koji se prodaju u sustavu franšiza distribucije proizvoda obično zahtijevaju neke pripremljene radnje davatelja franšize, kao što je to, primjerice, slučaj s Coca-Colom koja proizvodi sirup i distribuira ga punionicama. U okviru ove franšize davatelj franšize licencira svoje ime i logotip primatelju franšize, ali mu ne osigurava sustav poslovanja.

Franšiza poslovnoga formata je franšiza kod koje davatelj franšize na primatelja franšize prenosi svoje znanje (engl. *know-how*) sadržano u cjelokupnom konceptu poslovanja, od izgleda odnosno dizajna proizvoda, obuke zaposlenika, opremanja prostora, preko načina prodaje ili pružanja usluga, organizacije, pa sve do promocije i drugih marketinških aktivnosti¹¹. Konverzijska franšiza je franšiza kod koje neovisni poduzetnik koji posluje u istom industrijskom sektoru kao i davatelj franšize prihvaća davateljeve usluge, robne i/ili uslužne žigove i sustav poslovanja¹². Kod ove se franšize primatelju franšize dopušta korištenje prvotne marke zajedno s davateljevom markom. Ova vrsta franšize se najčešće primjenjuje u prodaji nekretnina i u hotelskoj industriji. Primjerice HUP-Zagreb d.d. u svom sastavu, osim vlastitih hotela, ima i hotelske franšize The Westin Zagreb Hotel, Sheraton Zagreb Hotel i Four Points by Sheraton Panorama Zagreb.

¹⁰ Thomas i Seid (2000.) u: Erceg A. (2017.) Franšiza, način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 139.

¹¹ Wiśniewski, M., Bogojević, I. (2013.) dostupno na: <http://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-fransiza/> (pristup: 3.05.2018.)

¹² Erceg, A., Čičić, I. (2013.) Franšizno poslovanje – stanje u Hrvatskoj, *Ekonomski vjesnik*, God. 26, Br. 1, str. 323-336.

Uzimajući u obzir kriterij odnosa između davatelja i primatelja, franšize se mogu podijeliti na sljedeći način:¹³

- Proizvođač/proizvođač – u ovom franšiznom odnosu proizvođač finalnoga proizvoda, odnosno glavnoga proizvoda, može s primateljem franšize sklopiti ugovor o proizvodnji i prodaji istih proizvoda ili proizvodnji sastavnih komponenti ili može ugovoriti proizvodnju nekih proizvoda iz cjelokupnoga asortimana davatelja franšize.
- Proizvođač/veleprodaja – u ovom odnosu davatelj franšize prodaje licenciju za prodaju robe i pripadajućih usluga. Ovaj odnos se često javlja kod industrije bezalkoholnih pića pri čemu, primjerice, proizvođač odobrava veleprodavaču (punionicama), koji od njega nabavljaju koncentrat, da karboniraju, flaširaju i distribuiraju njegov proizvod u prodavaonice i restorane.
- Proizvođač/maloprodaja – u ovom odnosu proizvođač licenčnim ugovorom daje pravo neovisnim maloprodavačima da prodaju robe i usluge. Ovaj oblik suradnje najčešći je kod benzinskih crpki i u automobilskoj industriji, pri čemu proizvođači odobravaju trgovcima prodaju njihovih vozila prema definiranim prodajnim i servisnim uvjetima.
- Veleprodaja/maloprodaja – u ovom slučaju veći broj primatelja franšize pokreće zajednički posao koji će postati davatelj franšize.

S obzirom na vlasništvo razlikuju se sljedeće franšize:¹⁴

- postojeće franšize kada novi vlasnik preuzima franšiznu jedinicu koja je prethodno bila u vlasništvu drugoga primatelja franšize;
- direktna franšiza (engl. *single unit franchise*) kada primatelj franšize posjeduje samo jednu franšiznu jedinicu. Vrlo su česte među novim franšiznim vlasnicima koji tek započinju s poslom i nemaju iskustva u franšiznome poslovanju. Takve franšizne jedinice omogućuju pokretanje poslovanja s niskim troškovima.
- Višestruka franšiza (razvojni ugovor) se koristi kada davatelj franšize želi otvoriti veći broj franšiznih jedinica na određenom području i u određenom vremenskom razdoblju. Franšizni ugovor se zaključuje izravno s primateljem franšize koji ima obvezu otvoriti veći broj franšiznih jedinica na određenom području u skladu s definiranim vremenskim rokom. Takva franšiza pomaže davatelju franšize da franšizom pokrije veće područje.
- *Master* franšiza (engl. *subfranchising*) zahtijeva velika financijska ulaganja. Vlasnik *master* franšize djeluje kao posrednik između davatelja franšize i brojnih franšiza i obavlja funkcije franšizora. Plaća veliku proviziju franšizoru kako bi kupio pravo na naplatu naknade od franšiza. Može pružiti tehničku podršku za postavljanje jedinice franšize pod njegovim pokroviteljstvom, baš kao i franšizor. *Master* franšizing se često naziva podfranšizno poslovanje.

¹³ Lacković, Z. (1999.) Franšizing – kao strateški pristup razvitku malih poduzeća u uvjetima tranzicije, *Hrvatska gospodarska komora*, God. 7, Br. 1, str. 61-70.

¹⁴ <https://www.thefranchisebuilders.com/2013/09/20/types-franchise-businesses/> (pristup: 17.6.2018.)

3. Teorijski okvir franšiznoga poslovanja

Teorije kojima se objašnjavaju razlozi za korištenje franšiznoga poslovanja u svrhu rasta i širenja poslovanja poduzeća mogu se promatrati kroz tri razine:¹⁵ mikro, mezzo i makro razinu. Svaka od tih razina odgovara određenoj grupi dionika franšiznoga poslovanja. Tako mikro razina odgovara razini poduzeća davatelja franšize, mezzo razina je razina franšiznoga sustava, dok makro razina odgovara razini okruženja franšiznoga sustava.

Razina poduzeća davatelja franšize (mikro razina) se promatra kroz teoriju distinktivnih kompetencija (održive konkurentske prednosti), teoriju viših razina menadžmenta (utjecaj značajka menadžmenta) i obiteljskoga poslovanja (koncept obiteljskoga poduzeća). Razina franšiznoga sustava (mezzo razina) se promatra kroz agencijsku teoriju (pitanje troškova nadzora), teoriju oskudnosti resursa (financijskih resursa), teoriju pluralne organizacijske forme (mješoviti franšizni sustav), teoriju vlasničkih prava (alternativa agencijskoj teoriji), teoriju natjecanja (dodatak agencijskoj teoriji), teoriju strateškoga odstupanja (utjecaj mješovitoga sustava) te teoriju socijalne razmjene (odnos primatelja i davatelja franšize). Razina okruženja franšiznoga sustava (makro razina) se promatra kroz institucionalnu teoriju (utjecaj socijalnih snaga).

Dvije teorije posebno prihvaćene u literaturi su agencijska teorija i teorija oskudnih resursa. Prema agencijskoj teoriji, agencijski odnos se pojavljuje kada jedna strana (principal) delegira autoritet drugoj strani (agentu) da djeluje u njenom interesu. Franšiza se javlja kada agent (franšizant) koji obavlja određenu djelatnost plaća principalu (franšizoru) ulaznu naknadu i *royalty* na pravo korištenja imena i franšiznoga sustava.¹⁶ Temeljna pretpostavka agencijske teorije u franšizingu je geografska raspršenost lokacija pa principal ima velike troškove nadzora rada svojih lokacija te se toga odlučuje za franšizu. Pretpostavlja se da se interesi i ciljevi principala i agenta razlikuju pa principal troši vlastite resurse kojima osigurava djelovanje agenta u vlastitom interesu. Prema agencijskoj teoriji franšiza je rezultat boljih opcija poticaja u usporedbi s bonusima menadžmentu poduzeća. Tako davatelj franšize franšiziranjem svojih prodajnih lokacija potpuno uklanja potrebu za menadžerima. Međutim, u praksi većina franšizora radije jedan dio prodajnih lokacija zadržava u svom vlasništvu.

Istraživanjem industrije brze prehrane u SAD-u utvrđeno je da je 30% poduzeća u vlasništvu matične kompanije, dok je kod 70% poduzeća sklopljen ugovor o franšizingu. Zarada imatelja franšize ovisi o profitu njegova poduzeća, dok menadžer podružnice za svoj rad ima pravo na fiksnu plaću. Kruger¹⁷ je došao do zanimljivih spoznaja o odnosu između zaposlenika i menadžera u industriji brze prehrane. Zaposlenici su menadžere podružnica subjektivno ocijenili manje učinkovitima od onih koji su poduzećem upravljali na temelju franšizinga. Pritom razlika u evaluaciji nije proizlazila iz razlike u plaćama zaposlenika. Profitabilnost u objektima koji posluju na temelju franšize je povijesno uvijek bila viša od profitabilnosti podružnica. Franšizing stoga uklanja problem principal-agent na način da menadžerske kompenzacije čini ovisnima o ostvarenoj profitabilnosti.

¹⁵ Erceg, A., Čičić, I. (2013) Franšizno poslovanje – stanje u Hrvatskoj, *Ekonomski vjesnik*, God. 26, Br. 1, str. 323-336.

¹⁶ Sanfeliu, G. N., Puig, F. (2018.) New challenges in franchisor-franchisee relationship. An analysis from agency theory perspective, *Coadernos de Gestion*, God. 18, Br. 1, str. 85-102.

¹⁷ Kruger, A. B. (1991.) Ownership, Agency, and Wages: An Examination of Franchising in the Fast-Food Industry, *Quarterly Journal of Economics*, God. 106, str. 75-102.

Teorija oskudnosti resursa objašnjava pojavu franšize čimbenikom ograničenosti kapitala franšizera. Ova teorija tako kapital za pokretanje poslovanja smatra temeljnim resursom, dok su nematerijalni oblici kapitala poput informacija i znanja sekundarni.¹⁸ Razlog se nalazi u činjenici da je kapitalno ograničenje temeljni čimbenik odluke o franšiznom poslovanju. U ranoj fazi franšiznoga poslovanja mnogi franšizeri nemaju dovoljno kapitala kojim bi financirali brzi rast i time osigurali veći udio na tržište te veću efikasnost. Tada primjenjuju franšiznu strategiju kojom im primatelji franšize mogu osigurati financijska sredstva potrebna za rast putem različitih naknada. Osim toga, primatelj franšize osigurava kapital za pokretanje franšiznoga posla te za redovito poslovanje.¹⁹

Teorija oskudnosti resursa pretpostavlja da će davatelji franšize u fazi zrelosti, kada im se smanje kapitalna ograničenja, prestati davati franšize te ulagati samo u lokacije u svom vlasništvu. No, to u praksi nije slučaj. Davatelji franšiza u fazi zrelosti nastavljaju davati franšizu te svojim franšizama pružaju financijsku pomoć. U prosjeku, kod davatelja franšiza u fazi zrelosti oko 80% lokacija su i dalje franšize, a oko 20% ih je u vlasništvu davatelja franšiza.²⁰ Franšiza se, dakle, pokazuje kao trajni poslovni model bez obzira na ograničenja kapitala. Tako čimbenik ograničenja kapitala ne može objasniti sklonost davanju franšiza u zreloj fazi poslovanja poduzeća.

U fokusu istraživanja Gillisa i Castrogiovannija²¹ su tri pretpostavke teorije oskudnosti resursa. Prva je pretpostavka da je svrha donošenja odluke o franšizi postizanje minimalno učinkovite ekonomije obujma. Druga pretpostavka je da će poduzeće imati brži rast ako se koristi kapitalom i lokalnim znanjem primatelja franšize, nego da koristi vlastiti kapital za izgradnju prodajnog mjesta te zapošljavanje i edukaciju menadžera. Treća pretpostavka se odnosi na tezu da su lokacije u vlasništvu poduzeća profitabilnije jer se profit ne dijeli, pa će poduzeće, nakon što postigne ekonomiju obujma i prevlada oskudnost resursa, početi otvarati vlastite lokacije.

Ograničenje kapitala ne može se smatrati čimbenikom koji u potpunosti objašnjava razvoj franšiznoga poslovanja. Tako trošak kapitala davatelja franšize za širenje poslovanja može biti manji jer on do kapitala može doći povoljnije od primatelja franšize. Međutim, takva situacija može postojati u fazi zrelosti poduzeća. U ranoj fazi razvoja, poduzeću je kapital manje dostupan, što podrazumijeva i više troškove. Tada su troškovi nadzora franšiznoga poslovanja manji u odnosu na trošak otvaranja vlastitih lokacija, čime je razvoj poduzeća u smislu franšiznoga poslovanja troškovno opravdan. Tako se može ustvrditi da je prilikom objašnjenja razvoja franšiznog modela poslovanja za vlasnika franšize agencijsku teoriju i teoriju oskudnosti resursa korisno primijeniti zajedno.

Uz agencijsku teoriju i teoriju oskudnosti kapitala vežu se još tri teorije: teorija transakcijskih troškova, teorija troškova pretraživanja i teorija signaliziranja. Ove teorije su također komplementarne. Teorija transakcijskih troškova pruža odgovor na pitanje zašto neke prodajne

¹⁸ Mishra, C. S., *Creating and sustaining competitive advantage: Management logics, business models, and entrepreneurial rent*, str. 307-355. in: Mishra, C. S. (2017.) *Theory of Franchising*, Palgrave Macmillan, New York.

¹⁹ Erceg, A., Čičić, I. (2013.) *Franšizno poslovanje – stanje u Hrvatskoj*, *Ekonomski vjesnik*, God. 26, Br. 1, str. 323-336.

²⁰ Mishra, C. S., op. cit.

²¹ Gillis, W., Castrogiovanni, G. J. (2012.) *The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative*, *International Entrepreneurship and Management Journal*, God. 8, Br. 1, str. 75-88.

lokacije trebaju biti u vlasništvu franšizora, a ne franšizanta.²² Tako će poduzeće radije zadržati svoju imovinu u slučaju visokih transakcijskih troškova poput oportunističkoga ponašanja franšizanta te mogućnosti zadržavanja od strane franšizanta. Takav problem, odnosno snižavanje transakcijskih troškova, može se prevladati sastavljanjem potpunijih ugovora.

Teorija troškova pretraživanja²³ objašnjava da poduzeće ustupa franšize jer ne poznaje dovoljno lokalno tržište. Istovremeno se pretpostavlja da franšizanti imaju superiorno znanje o lokalnom tržištu. Iz toga proizlazi zaključak da će franšizor s vremenom steći znanje o lokalnom tržištu pa će potreba za davanjem franšize nestati. No, to nije uvijek slučaj jer praksa ukazuje da franšizeri nastavljaju održavati franšizno poslovanje u regijama u kojima su započeli širenje na taj način. Može se pretpostavljati da franšizanti možda nemaju superiorno znanje o lokalnom tržištu. Međutim, u praksi većina franšizora svojim franšizantima pruža informacije o lokalnim tržišnim uvjetima te specifičnu marketinšku podršku. Tako empirijski dokazi ne podupiru u potpunosti važnost teorije troškova pretraživanja. Prilikom objašnjavanja određenoga franšiznoga poslovanja stoga treba uzeti u obzir i institucionalnu teoriju, prema kojoj tendencije prema franšizingu proizlaze od čimbenika specifičnoga okruženja te teoriju viših razina menadžmenta prema kojoj razvoj franšizinga ovisi o osobnim značajkama, znanju i iskustvu menadžmenta.

4. Značajke franšiznoga koncepta Surf 'n' Fries

Franšizni sustav Surf 'n' Fries temelji se na inovativnom poslovnom modelu razvijenom unutar poduzeća i u partnerstvu s drugim poduzećima. Inovativni poslovni model rezultat je istraživanja jedinstvene metode proizvodnje i pakiranja krumpirića sa zaštićenim vizualnim identitetom. Vlasnici poduzeća započeli su svoje poslovanje 2008. godine, kada su osnovali svoju prvu marku, Surf 'n' Fries, zaštitili žig, a potom i ambalažu za posluživanje pomfrita. Potom slijedi razvoj franšize Surf 'n' Fries u Hrvatskoj i u inozemstvu. Za upravljanje i razvoj korištena je stručna pomoć partnera, kako u inovativnom, tako i u tehnološkom i pravnom segmentu razvoja.

4.1. Inovacije kao temelj franšize Surf 'n' Fries

Jedinstvenost franšize Surf 'n' Fries temelji se na tri inovacije.²⁴ Prva inovacija odnosi se na zaobljeni oblik pomfrita koji se postiže korištenjem specijalizirano dizajniranoga noža kojeg je osmislio jedan od partnera. Krumpirići u obliku slova „U” idealni su za uranjanje u umake. Kako bi se dobio puni obrok, mogu ih pratiti pileći medaljoni, pileća krilca, *mozzarella* štapići s različitim preljevima i sl. Druga inovacija odnosi se na prženje pomfrita bez ulja, u posebno dizajniranoj pećnici koja koristi vlagu iz krumpira te vrući zrak zagrijan na 250° C (tzv. *Surffry* tehnologija). Takvim postupkom se dobiva zdraviji pomfrit, ali bez gubitka prepoznatljivoga okusa. Švedski partner poduzeća zaštitio je specijalnu pećnicu koja je razvijena u suradnji dvaju poduzeća. Treća inovacija odnosi se na posebno dizajniranu višenamjensku ambalažu

²² Mishra, C. S., op. cit.

²³ Mishra, C. S., op. cit.

²⁴ <http://franchising.hr/fransiza/46/surf-n-fries/> (pristup: 28.5.2018.)

koja omogućuje kupcu da u jednoj ruci s lakoćom nosi porciju pomfrita, dva umaka, porciju pilećih krilaca ili medaljona i čašu pića, dok mu je druga ruka u potpunosti slobodna. Ambalaža je zaštićeno intelektualno vlasništvo tvrtke.

4.2. Razvoj franšiznoga koncepta Surf 'n' Fries

Prvi Surf 'n' Fries restoran otvoren je u Rijeci. U prostoru od oko 27 m² prodavalo se oko 1.000 porcija dnevno. Dizajn prostora, inovativna ambalaža i promocija već su u prvoj godini doveli do eksplozivnoga poslovnoga rasta pa je uslijedilo i franšizno poslovanje. Franšiza je pokrenuta kao koncept „brzoga zalogaja“ (engl. *fast snack*), s planom inoviranja pomfrita i promjene njegove pozicije u ugostiteljskoj industriji.²⁵ Vlasnici u svom restoranu nisu željeli tipičnu ponudu brzih jela, već su krumpiriće pretvorili u „krajnji obrok u pokretu“, koji uspješno kombinira izvorni okus pomfrita i suvremenu potrebu za zdravijim jelima. Zbog toga se njihovi krumpirići mogu pripremiti u verziji bez ulja, a koriste se samo lokalni kvalitetni sastojci, dok je gotov proizvod svjež, pripremljen u restoranu te ne sadrži hormone, konzervanse ili umjetne aditive niti u jednom svom sastojku.²⁶

Franšizni sustav je razvijen u pet formata. *Store* je „klasičan“ Surf 'n' Fries restoran te forma ugostiteljskoga objekta koji omogućuje najširi meni i ponudu hrane. Ovaj oblik ugostiteljskoga objekta nije namijenjen sezonskom poslovanju, već je to mjesto za svakodnevno poslovanje.

Standalone je namijenjen prvenstveno za plaže i posebne punktove u urbanom području. Zahtijeva manja ulaganja u odnosu na Surf 'n' Fries Store, ali ipak omogućuje ponudu cijelog niza obroka. Ovaj ugostiteljski objekt može se postaviti na otvorenom, ali i u zatvorenom prostoru unutar nekog većeg objekta, poput zračne luke ili trgovačkog centra.

Trailer, kao koncept „na kotačima“, nadgradnja je *Mobile* koncepta te uključuje prikolicu s integriranom, potpuno opremljenom kuhinjom koja se može temeljiti i na tehnologiji pripreme krumpirića sa ili bez ulja, a sadrži zamrzivače, sustav vode, friteze, skladištenje i dr.

Mobile lokacija je optimalno dizajnirani mobilni koncept. Opremljen je sa 17 kW fritezom sa 17 litarskim spremnikom za gorivo koji se napaja plinom iz standardnih spremnika plina, povezanih posebno dizajniranim plinskim cijevima. Infracrveno svjetlo dodano u *bainmarie* zagrijava krumpiriće. *Mobile* ima poklopac s čeličnim kabelima koji osiguravaju zaštitu protiv kiše ili vandalizma. Za lakše rukovanje, kolica imaju ugrađene kotače i noge podesive po visini.

Shop-in-shop format namijenjen je za uklapanje u *fast casual* restoran unutar već postojećega objekta. Koncept je prilagodljiv za benzinske postaje, kina i sl. Ovaj format je tako dizajniran da se cjelokupni objekt, uključujući instalaciju vode, može sastaviti od tri dijela. Koncept je još u eksperimentalnoj fazi.

Master franšizni ugovor je pravno obvezujući sporazum u kojem se navode svi ugovorni uvjeti između Surf 'n' Friesa, kao vlasnika robne marke, i *master* franšizanta. Ugovor uključuje

²⁵ „Surf 'n' Fries priprema širenje u Kaliforniju i Floridu“ (2016.), dostupno na: Kult plave kamenice, <https://plavakamenica.hr/2016/10/29/surfnfries-priprema-sirenje-u-kaliforniju-i-floridu-s-osnivacem-andrijom-colakom-pricali-smo-o-prekretnici-najbolje-hrvatske-fransize/>, (pristup: 8.04.2018.)

²⁶ Surf 'n' Fries original (2017.) Franchise Information Memorandum, Surf 'n' Fries, Rijeka.

prava i obveze obje strana. U informacijama koje nudi, davatelj franšize Surf 'n' Fries potencijalne franšizante savjetuje da ugovor ne potpisuju ako nisu potpuno sigurni da mogu preuzeti odgovornost za franšizu na svom tržištu. Također savjetuju sve koji razmišljaju o franšiznom ugovoru da prije donošenja odluke potraže sve potrebne informacije i pravni savjet stručnjaka za franšize.

Franšizni ugovor se izrađuje u skladu s europskim zakonima i propisima. Ugovor štiti sva prava industrijskoga i intelektualnoga vlasništva franšizora te zajednički identitet i ugled franšize. Ugovor i svi podugovori koji se vezuju uz ugovor sastavljeni su na engleskom jeziku, osim ako nacionalno zakonodavstvo ne zahtijeva drugačije. No, onda se ti tekstovi prevode na engleski jezik. Ugovor postaje dostupan kandidatu *master* franšize odmah nakon potpisivanja sporazuma o povjerljivosti. Ugovor je transparentan i nedvosmislen te ukazuje na odgovarajuća prava, obveze i odgovornosti obje strane, kao i važne zahtjeve suradnje. Ugovor o *master* franšizi Surf 'n' Fries tako uključuje: prava primatelja franšize kao *master* franšizanta; opremu, proizvode i usluge koje primatelj kao *master* franšizant dobiva; obveze davatelja franšize; obveze primatelja *master* franšize; uvjete plaćanja kao primatelja *master* franšize; trajanje ugovora; uvjete za produljenje franšize; uvjete za *master* franšizanta u slučaju prodaje ili prijenosa Surf 'n' Fries poslovanja na treću osobu te povlaštena prava koja u tom slučaju franšizor može dati franšizantu; odredbe o prestanku partnerstva, odnosno o prestanku ugovora; te odredbe o neposrednom povratku sve materijalne i nematerijalne imovine nakon prestanka franšiznoga ugovora.

Suradnja Surf 'n' Friesa kao davatelja franšize i primatelja franšize može se sagledati i kroz sljedeće razine:²⁷ potpisivanje franšiznoga ugovora (zajedno), odobravanje lokacije (davatelj franšize), izrada tlocrta i 3D plana prostora (davatelj franšize), dizajn i plan za opremanje kuhinje (uključujući plan nabave) (davatelj franšize), građevinski radovi u objektu (zajedno, odnosno uz podršku davatelja franšize), logistika – organizacija i ugovaranje s dobavljačima, odnosno distributerima (davatelj franšize), opremanje lokala (zajedno, odnosno uz podršku davatelja franšize), obuka za primatelja franšize i zaposlene (zajedno, odnosno obje strane), otvaranje lokala (zajedno, odnosno obje strane), vođenje posla (primatelj franšize).

Vlasnik *master* franšize ima osobnu odgovornost za rast vlastitoga poslovanja uz podršku franšizora. Franšizor nudi podršku u smislu sveobuhvatnoga koncepta s uravnoteženim proizvodima, programima izobrazbe i marketinškim inicijativama. Važan dio paketa potpore je ponuda komercijalne potpore nutricionista i računovodstvenoga menadžmenta. Posebna se pozornost posvećuje osposobljavanju i razvoju trenera u franšiznim jedinicama kako bi se osigurao optimalan menadžment i poslovanje. Surf 'n' Fries, stoga, nudi kontinuiranu podršku. Primatelj franšize, ovisno o tržištu, robu može kupovati direktno od davatelja franšize, ali su franšize u većini slučajeva postavljene tako da primatelj franšize radi s lokalnim distributerima.

U okviru kontinuiranoga razvoja koncepta, Surf 'n' Fries, kao davatelj franšize, također pruža stručnu pomoć primatelju *master* franšize kako bi pomogao u ostvarenju postavljenih ciljeva. Izdavatelj franšize (Surf 'n' Fries International) tako pruža sveobuhvatan upravljački paket podrške koji uključuje sljedeće usluge: ažurirane priručnike franšiza, ponudu novih proizvoda, upravljanje i razvoj mrežnih stranica, *online* i *offline* marketinšku podršku, susrete

²⁷ <http://franchising.hr/fransiza/46/surf-n-fries/> (pristup: 28.5.2018.)

Tablica 1: Razvojni program *master* franšize

	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Prihod	50.000	75.000	200.000	275.000	400.000
Troškovi	14.850	16.100	40.250	62.000	85.000
Broj lokacija	5	10	25	40	60
Profit	35.150	58.900	159.750	213.000	315.000

Izvor: Surf 'n' Fries original (2017.), Franchise Information Memorandum, Surf 'n' Fries, Rijeka, str. 13.

s drugim *master* franšizantima, redovite posjete, susrete i komunikaciju vezanu uz mišljenja, analize i savjete, pomoć međunarodnih poslovnih konzultanata, savjete i pomoć vezane uz poboljšanje poslovanja, rad i razvoj na dokumentima i izvještajima.

Troškovi investicije koji nastaju za primatelja franšize mogu se razlikovati s obzirom na zemlju ili regiju u kojoj posluje primatelj franšize, veličini franšizne jedinice, logističkom pristupu primatelja franšize i akcijskom planu. Ti troškovi odnosno dospjela plaćanja uključuju: ulaznu naknadu od 20.000 do 100.000 eura koja se plaća pri potpisivanju ugovora, stalne naknade – tantijeme (engl. *royalty*) u visini od 3 do 4% prometa. Ukupna početna ulaganja iznose između 5.000 i 30.000 eura.

Povrat ulaganja (ROI) ovisi o većem broju čimbenika, prvenstveno o angažmanu primatelja franšize, zatim o formatu Surf 'n' Fries lokala, lokaciji i dr. Uz dobru lokaciju Surf 'n' Fries *Mobile* može povratiti investiciju u roku od 60 dana ili manje, Surf 'n' Fries *Trailer* u roku od šest mjeseci ili manje, a Surf 'n' Fries *Store* u roku od dvije do tri godine.²⁸ Dobrom lokacijom smatra se lokacija na kojoj se dnevno može prodati 300 porcija i više. U nastavku se prikazuje razvojni program *master* franšize (tablica 1) oblikovan na temelju kombinacije tržišnoga potencijala, konkurentnosti i vlastitih ambicija.

Prema podacima u tablici 1, ako ima 60 franšiznih lokacija, *master* franšizant bi tijekom pet godina ostvario profit od 315.000 eura. Treba primijetiti da troškovi tijekom razvojnoga razdoblja od pet godina ne rastu proporcionalno prihodima. Njihov porast je manji u odnosu na prihode, što utječe i na dinamičan rast profita.

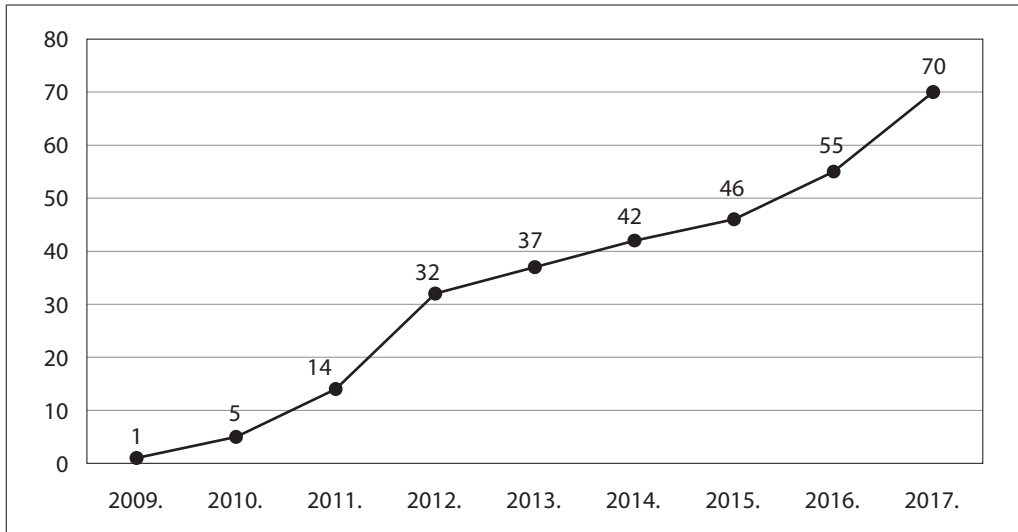
4.3. Poslovni rezultati franšiznoga sustava Surf 'n' Fries

Surf 'n' Fries je s izdavanjem franšiza započeo 2009. godine. U 2017. godini ih je bilo 70 i to u 16 država. U 2017. godini Rusija je bila tržište s najvećim potencijalom te je otvoreno 55 franšiznih lokacija. Prema potpisanom ugovoru, ukupni potencijal ruskoga i kazahstanskoga tržišta je otvaranje 300 do 400 lokacija u sljedećih pet godina. Njemačko tržište je drugo najbrže rastuće tržište na kojemu je u 2017. godini po prvi put otvoren „shop-in-shop” format i to na benzinskoj postaji u Stuttgartu.²⁹ Grafikon 1 prikazuje kretanje broja franšiza Surf 'n' Fries od 2009. do 2017. godine.

²⁸ <http://hrturizam.hr/andrija-colak-surf-n-fries-povrat-investicije-mobilnih-surf-n-fries-standova-je-45-dana/> (pristup: 18.6.2018.)

²⁹ <https://www.vecernji.hr/biznis/hrvatski-pomfrit-na-moskovskom-aerodromu-1155668> (pristup: 20.6.2018.)

Grafikon 1: Kretanje broja franšiza Surf 'n' Fries od 2009. do 2017. godine



Izvor: Surf 'n' Fries original (2017.a), Walk & Eat. Repeat., Surf 'n' Fries, Rijeka, str. 13. i <https://www.vecernji.hr/biznis/hrvatski-pomfrit-na-moskovskom-aerodromu-1155668>.

U Hrvatskoj je poslovanje franšize Surf 'n' Fries ovisno o turističkom poslovanju. Niža razina prodaje ostvaruje se izvan turističke sezone, a razlog tome je većinom niži standard lokalnoga stanovništva. Tako cijena proizvoda koja može dovesti do profita ne bi smjela biti ispod 18 kuna, što rezultira prodajnom cijenom koja lokalnom stanovništvu za učestaliju potrošnju nije prihvatljiva. U Hrvatskoj se najviše otvara koncept Surf 'n' Mobile za koji je potrebno ulaganje manje od 10.000 eura, a koje je moguće vratiti već na kraju tekuće sezone.

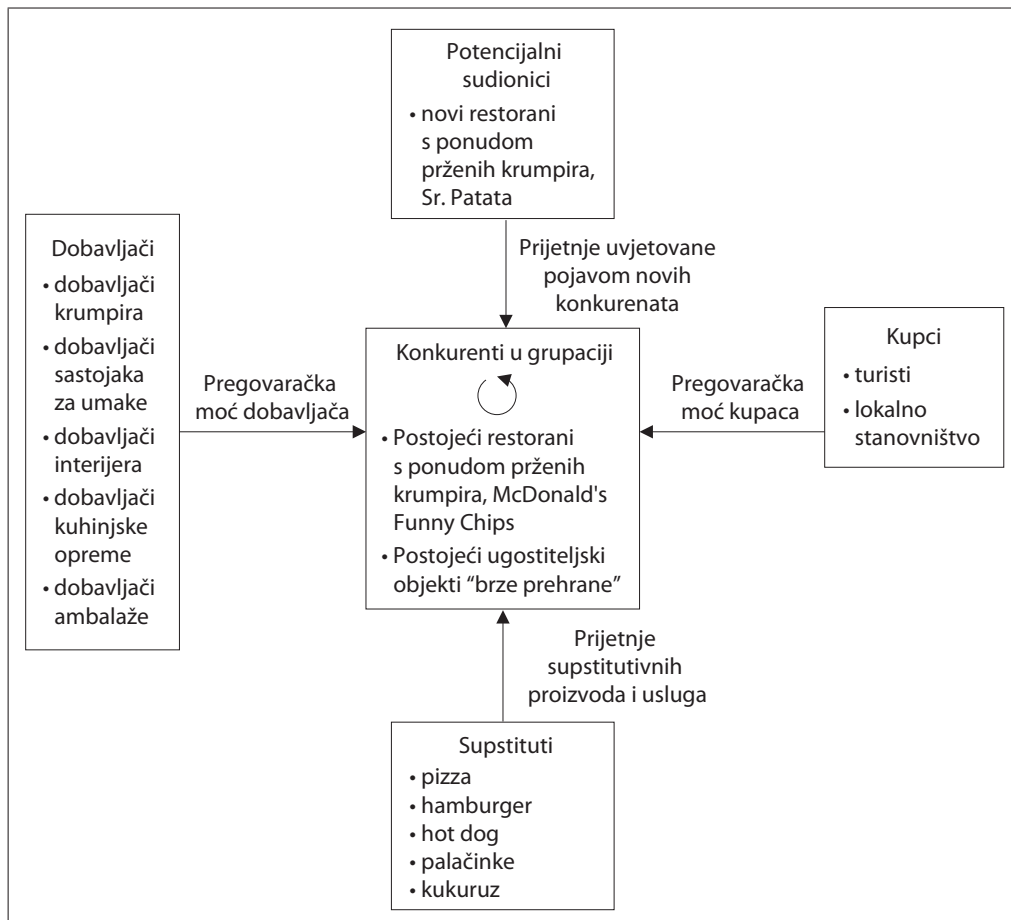
4.4. Analiza konkurentnosti franšiznoga koncepta Surf 'n' Fries

Za analizu konkurentnosti franšiznoga koncepta Surf 'n' Fries korišten je Porterov model pet silnica:³⁰ ulazak novih sudionika, prijetnja supstituta, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i konkurencija između postojećih konkurenata (*shema 1*). Analiza je fokusirana na poslovanje franšiznih jedinica u Republici Hrvatskoj.

Prijetnja novih konkurenata jedna je od determinanta koja određuje profitabilnost grane. Novim ulascima u granu smanjuje se tržišni udio postojećih poduzeća, kao i njihova profitabilnost. Stoga poduzeća različitim barijerama nastoje smanjiti mogućnost ulaska novih konkurenata na tržište. Analiziranjem franšize Surf 'n' Fries može se uočiti da novim konkurentima nije moguće lako ući u granu i kopirati postojeći proizvod. Zaštitom intelektualnoga vlasništva stvorene su ulazne prepreke konkurenciji. Tako je zaštićen *trademark*, ali i ambalaža kao ključni čimbenik ove franšize. Razvoj vlastite tehnologije u pripremi krumpirića Surf 'n' Fries još je jedna barijera ulasku novih konkurenata u granu, posebice u segmentu ponude prženih krumpirića.

³⁰ Porter, M. E. (2008.) *Konkurentna prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, str. 24.

Shema 1: Analiza franšize Surf 'n' Fries prema Porterovom modelu



Izvor: Izrada autora

Potencijalna konkurencija Surf 'n' Fries je Sr. Patate koji svoju franšizu nudi u Hrvatskoj. Sr. Patata je prvi španjolski lanac restorana brze prehrane specijaliziran za pržene krumpiriće i pečenje.³¹ Standardna franšizna ponuda omogućuje ulazak u posao uz nisku razinu investicija, a koje istovremeno omogućuju visoku razinu profita. Potencijalnim primateljima franšize nude se tri koncepta. Uz standardnu franšizu postoje još Sr. Patata TOP i Sr. Patata Express. Sr. Patata, kao davatelj franšize, primateljima franšize osigurava edukaciju kod pokretanja poslovanja, primanja narudžbi, kreiranja i kontrole zaliha, tehnika pripremanja hrane i prezentacije proizvoda te sve što je potrebno za kreiranje optimalnih modela restorana koji se nalaze u ponudi.³² Može se konstatirati da se prednost marke Surf 'n' Fries za nove franšizante nalazi u fleksibilnosti formata ugostiteljskih objekata. Tako je primateljima franšize omogućeno da odaberu jedan od pet formata za koji misle da će postići najveću profitabilnost.

³¹ <http://www.fransiza.hr/rh.htm> (pristup: 28.5.2018.)

³² <http://www.fransiza.hr/rh.htm> (pristup: 28.5.2018.)

Trenutni konkurenti Surf 'n' Fries su franšizne korporacije poput McDonald's, Funny Chips i drugih, ali i manji domaći restorani brze prehrane, posebice u formi štandova koji posluju na plažama i turističkim destinacijama tijekom ljetne sezone. Cijene tih restorana slične su kao i cijene ponude Surf 'n' Fries. Davatelj franšize Funny Chips je poduzeće FMG d.o.o. iz Slavenskoga Broda. Franšiza je razvijena na temelju istraživanja tržišta i uočavanja potrebe za inovacijama u segmentu brze prehrane koja je temeljena na prženju krumpira. To je inovativni franšizni koncept brze prehrane koji nudi novi način oblikovanja i pripreme krumpirića koji obuhvaća pripremu svježega krumpira na štapiću, narezanoga na mjestu u spiralnom obliku, zatim blago pečenoga i na kraju ukusno začinenoga.³³ Pripremom inovativno oblikovanoga svježega krumpira Funny Chips se razlikuje od konkurencije unutar grane, posebice u ponudi prženih krumpira.

Iz franšiznih uvjeta Funny Chipsa se može zaključiti da se oni bitno ne razlikuju od uvjeta franšize Surf 'n' Fries. Prednost u odnosu na konkurente, poput McDonald'sa, za franšizu Surf 'n' Fries ogleda se kroz ponudu „zdrave hrane“ i proizvoda prilagođenih novim trendovima na tržištu, ali i na tržištima na kojima franšiza posluje. Tako, primjerice, franšizna jedinica u Dubaju u ponudi ima 34 umaka, uz krumpiriće idu i različiti preljevi, primjerice Holandez umak, zatim razne kombinacije s tartufima, parmezanom, sve do *pulled pork*, *beef* ili *guacamole*.³⁴ Prednost Surf 'n' Fries pred konkurencijom je što nudi proizvod koji svi vole, a koji je istovremeno nov kao rezultat inovativnoga pristupa prženju krumpirića bez ulja.

Prema Porterovom modelu, privlačnost gospodarske grane je veća što je manja mogućnost supstitucije proizvoda i usluga. Može se konstatirati da su mogući supstituti proizvoda Surf 'n' Fries, kao oblici brze hrane, pizza, hamburgeri, palačinke, kuhani kukuruz, burek i slični proizvodi. Cijena porcije krumpirića Surf 'n' Fries jednaka je cijeni komada pizze, pa se turisti često radije odlučuju za pizzu kao zamjenu za večeru nego za krumpiriće. Cijene drugih supstituta prilično su slične cijenama porcije krumpirića Surf 'n' Fries, a kreću se od 10 do 20 kuna.

Kupci proizvoda Surf 'n' Fries u Hrvatskoj su najčešće turisti. Najuspješniji format ugostiteljskog objekta u Hrvatskoj su mali mobilni štandovi na plažama, odnosno prikolice koje se mogu koristiti i na različitim događanjima, poput festivala, koncerata i sl., a koji na ulicama stvaraju različite performanse i tako privlače potencijalne kupce. Primjerice, u Njemačkoj je na uličnom festivalu hrane Surf 'n' Fries postigao rekordnu prodaju od 3.440 porcija u samo osam sati.³⁵ Kod klasičnih restorana ključne lokacije su pješačke zone visoke frekvencije. Kupci proizvoda Surf 'n' Fries su i kupci veće platežne moći koji traže nešto novo i u skladu s trendovima „zdrave prehrane“. Surf 'n' Fries nudi proizvod nešto veće cjenovne razine u odnosu na slične proizvode u ponudi prženih krumpirića. Međutim, kvaliteta proizvoda odgovara cijeni, što su prepoznali i kupci ovoga proizvoda.

Pregovaračka moć dobavljača određuje cijenu sirovina i drugih inputa. Dobavljači Surf 'n' Fries su prvenstveno proizvođači krumpira, zatim proizvođači drugih namirnica koje Surf 'n' Fries koristi za proizvodnju proizvoda i usluga iz svoje ponude. Osim toga, to su i proizvođači opreme za pripremu prženih krumpira te drugih proizvoda i usluga iz ponude Surf 'n' Fries.

³³ <http://www.funnychips.eu/hr/>, funnychips_fransiza/default.aspx (pristup: 19.5.2018.)

³⁴ <http://www.fiuman.hr/rijecki-surfnfries-osvaja-cijeli-svijet> (pristup: 30.5.2018.)

³⁵ <http://www.fiuman.hr/rijecki-surfnfries-osvaja-cijeli-svijet> (pristup: 30.5.2018.)

Surf 'n' Fries razvija partnerski odnos s dobavljačima, što je vidljivo i kroz odnos koji ima s proizvođačem opreme, a koji je za Surf 'n' Fries osmislio tehnologiju koja omogućuje prženje krumpirića bez ulja.

5. Zaključak

Surf 'n' Fries je domaća franšiza s najbržim rastom u Republici Hrvatskoj. Razvoj poslovanja ovoga poduzeća u smislu franšizinga može se objasniti na nekoliko načina. Prije svega, može se razmotriti opravdanost primjene teorije oskudnosti resursa, posebno u početnoj fazi razvoja poslovanja. Vlasnici poduzeća su cilj rasta poslovanja odlučili postići stvaranjem franšiznoga modela koji može omogućiti rast i jačanje brenda bez potrebe vlastitih ulaganja. Taj je cilj ostvaren zahvaljujući inovativnom proizvodnom konceptu koji je zanimljiv kupcima širom svijeta.

I u zrelijoj fazi poslovanja te po ostvarenju cilja internacionalizacije, vlasnici franšize nastavljaju s ovakvim načinom širenja poslovanja. Razloge je i nadalje moguće naći u slabijem poznavanju lokalnih poslovnih prilika na međunarodnim tržištima, ali i teškoćama koordinacije poslovanja u međunarodnom okruženju. S tim u vezi treba reći i da je za objašnjenje razvoja ovoga franšiznoga poslovanja značajna i primjena agencijske teorije. Naime, vlasnicima franšize ni u zrelijoj fazi razvoja poslovanja nije cilj jačati profitabilnost, već postići cilj daljnje internacionalizacije poslovanja. Tako je zatvorena jedina lokacija u vlasništvu franšizora u Rijeci, a otvoreno je na desetke takvih objekata po cijelome svijetu.

Vlasnici franšize se suočavaju s agencijskim problemom, ali najviše u smislu nazora poslovanja franšizanta, odnosno pitanja pridržava li se franšizant u potpunosti odredbi ugovora, osobito s obzirom na način i vrstu ponude. Iako takav nazor podrazumijeva visoke troškove koji mogu dovesti u pitanje franšizni model, ovaj problem je donekle riješen digitalizacijom života ljudi, odnosno činjenicom da korisnici usluge brze prehrane rado svoje slike o tome objavljuju na internetu. Na taj način, vlasnik franšize neizravno može imati uvid u operativnu dosljednost franšizanta.

Razvoj ovoga franšiznoga poslovanja moguće je objasniti i institucionalnom teorijom, odnosno nepovoljnim domaćim poslovnim okruženjem, posebno s obzirom na porezna davanja. Treba spomenuti da je cijena proizvoda uvelike određena visinom poreza na dodanu vrijednost koji je u drugim državama na ovakve proizvode znatno niži. Relevantna je i teorija viših razina menadžmenta, prema kojoj su vlasnici franšize odabrali cilj internacionalizacije svoje ideje i brenda na uštrb vlasništva nad poslovnica. Tako je internacionalizaciju bilo puno lakše postići franšiznim modelom, a s obzirom na specifičnosti inozemnoga okruženja, odnosno institucionalno-pravnih čimbenika.

Moguće je stoga zaključiti da je razvoj poslovanja i internacionalizacija hrvatskih poduzetnika moguća primjenom franšiznoga sustava. No, s obzirom na relativnu nepoznatost zemlje podrijetla i prepreke kulturološke prirode, budući franšizanti uspjeh mogu ostvariti samo na temelju kreativne i dobro razrađene ideje koja podrazumijeva međunarodno prihvatljivu i privlačnu ponudu uz manji stupanj lokalne prilagodbe te uz dosljednu zaštitu intelektualnoga vlasništva. Upravo je problematika zaštite intelektualnoga vlasništva najčešći razlog zašto kreativne ideje hrvatskih poduzetnika ne postignu širi odjek. Stoga se hrvatskim

poduzetnicima tri čimbenika – inovacija, zaštita intelektualnoga vlasništva i franšizni model mogu sugerirati za učinkovit, a kapitalno manje zahtjevan način poslovnoga rasta te internacionalizacije brenda.

LITERATURA

1. Antonowicz, A. (2011.) The dissemination of franchising all over the world: An attempt to assess the scale of the phenomenon, *Problems of management in the 21st century*, God. 2, str. 8-18.
2. Erceg A. (2017.) *Franšiza, način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 139.
3. Erceg, A., Čičić, I. (2013.) Franšizno poslovanje – stanje u Hrvatskoj, *Ekonomski vjesnik*, God. 26, Br. 1, str. 323-336.
4. Fadaio (2013.) u: Mastrangelo, L. M., Calderon-Monge, E., Huerta-Zavala, P. (2016) Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity, *Vizja Press*, God. 10, Br. 3, str. 275-282.
5. Gillis, W., Castrogiovanni, G. J. (2012.) The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative, *International Entrepreneurship and Management Journal*, God. 8, Br. 1, str. 75-88.
6. <http://franchising.hr/fransiza/46/surf-n-fries/> (pristup: 28.5.2018.)
7. <http://hrturizam.hr/andrija-colak-surf-n-fries-povrat-investicije-mobilnih-surf-n-fries-standova-je-45-dana/> (pristup: 18.6.2018.)
8. <http://www.eff-franchise.com/Data/EFF%20Code%20of%20Ethics%20for%20Franchising%20-%20FINAL%2007122016.pdf> (pristup: 15.7.2018.)
9. <http://www.fiuman.hr/rijecki-surf-n-fries-osvaja-cijeli-svijet> (pristup: 30.5.2018.)
10. <http://www.fiuman.hr/rijecki-surf-n-fries-osvaja-cijeli-svijet> (pristup: 21.5.2018.)
11. <http://www.fransiza.hr/rh.htm> (pristup: 28.5.2018.)
12. http://www.funnychips.eu/hr/,funnychips_fransiza/default.aspx (pristup: 19.5.2018.)
13. <https://www.franchise.org/what-are-common-franchise-terms> (pristup: 15.6.2018.)
14. <https://www.thefranchisebuilders.com/2013/09/20/types-franchise-businesses/> (pristup 17.6.2018.)
15. <https://www.vecernji.hr/biznis/hrvatski-pomfrit-na-moskovskom-aerodromu-1155668> (pristup: 20.6.2018.)
16. Kruger, A. B. (1991.) Ownership, Agency, and Wages: An Examination of Franchising in the Fast-Food Industry, *Quarterly Journal of Economics*, God. 106, str. 75-102.
17. Lacković, Z. (1999.) Franšizing – kao strateški pristup razvitku malih poduzeća u uvjetima tranzicije, *Hrvatska gospodarska komora*, God. 7, Br. 1, str. 61-70.
18. Mahaček, D., Martinko Lihtar, M. (2013.) Ulaganje u poslovanje putem franšize, *Ekonomski vjesnik*, God. 26, Br. 2, str. 598-610.

19. Mishra, C. S., Creating and sustaining competitive advantage: Management logics, business models, and entrepreneurial rent, str. 307-355. in: Mishra, C. S. (2017.) *Theory of Franchising*, Palgrave Macmillan, New York.
20. Porter, M. E. (2008.) *Konkurentna prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, str. 24.
21. Sanfelix, G. N., Puig, F. (2018.) New challenges in franchisor-franchisee relationship. An analysis from agency theory perspective, *Coadernos de Gestion*, God. 18, Br. 1, str. 85-102.
22. Surf 'n' Fries original (2017.) Franchise Information Memorandum, Surf 'n' Fries, Rijeka.
23. Surf 'n' Fries original (2017.), Walk & Eat. Repeat, Surf 'n' Fries, Rijeka, str. 13.
24. Surf 'n' Fries priprema širenje u Kaliforniju i Floridu, 2016., dostupno na: Kult plave kame-nice, <https://plavakamenica.hr/2016/10/29/surfnfries-priprema-sirenje-u-kaliforniju-i-floridu-s-osnivacem-andrijom-colakom-pricali-smo-o-prekretnici-najbolje-hrvatske-fransize/>, (pristup: 8.04.2018.)
25. Varotto, L. F., Aureliano-Silva, L. (2017.) Evolution in franchising: Trends and new perspectives, *International Business*, God. 12, Br. 2, str. 31-42.
26. Wiśniewski, M., Bogojević, I. (2013.) dostupno na: <http://franchising.hr/abc-fransiza/142/vrste-fransiza/> (pristup: 3.05.2018.)

Summary

INTERNALIZATION OF BUSINESS BASED ON THE FRANCHIZING MODEL: THE CASE OF SUFR 'N' FRIES FRANCHISE

Franchise business model is one of the fastest growing forms of business with a big impact on the economic development, especially of less developed countries. Franchising has numerous benefits compared to other forms of business. One of the key advantages is a lower level of business risk due to the fact that the existing, established and successful business model is accepted. Franchising is especially used by entrepreneurs who are unsure of the success of their own business venture. Franchising is a suitable form of business even for franchise owners who want to expand their business, especially in other countries with specific business conditions. The goals of this research are to present theoretical findings on franchising as a business model and to analyze the franchise system Surf 'n' Fries as a business model designed on the unique method of production, packaging and serving of French fries. The purpose of this research is to determine the possibilities of franchising as a means of international expansion of Croatian entrepreneurs.

Keywords: *business model, franchising, innovation, intellectual property, franchise Surf 'n' Fries.*