Istraživanje tržišta o mogućnostima otvaranja hard Rock Cafea u Zagrebu

Ferega, Klara

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University of Applied Sciences / Veleučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:331209

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

VERN' University Repository





VELEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Turizam

ZAVRŠNI RAD

ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA O MOGUĆNOSTIMA OTVARANJA HARD ROCK CAFE-A U ZAGREBU

Klara Ferega

Zagreb, 2019. godine

VELEUČILIŠTE VERN'

Preddiplomski stručni studij

Turizam

ZAVRŠNI RAD

ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA O MOGUĆNOSTIMA OTVARANJA HARD ROCK CAFE-A U ZAGREBU

Mentorica: Amelia Tomašević, dr. sc. **Studentica: Klara Ferega**

Zagreb, veljača, 2019. godine

SADRŽAJ

SAŽETAK I

ABSTRACT II

1. UVOD 1

2. FRANŠIZE 2

2. 1. Općenito o franšizama 2

2. 2. Povijest franšiza 6

2. 3. Franšize u Hrvatskoj 10

3. OPĆENITO O HARD ROCK CAFE-U 12

4. POVIJEST HARD ROCK CAFE-A 14

4. 1. Slučaj ilegalnog Hard Rock Cafe-a u Zagrebu 15

5. ISTRAŽIVANJE 16

5. 1. Troškovi i postupak kupnje franšize i izgradnje potencijalnog objekta 16

5. 2. PEST analiza 21

5. 3. SWOT analiza 22

5. 4. Analiza konkurencije 23

5. 5. Analiza ciljanog tržišta 26

5. 6. Anketni upitnik 29

6. INTERVJU 37

7. ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA 39

SAŽETAK

U ovom završnom radu definiran je pojam franšize, opisana je povijest franšiza i stanje u Hrvatskoj u smislu franšiznog poslovanja i zakonskog okvira franšiza. Istraživanje tržišta je planirani postupak prikupljana i analiziranja podataka u svrhu marketinških aktivnosti ili donošenja poslovnih odluka. U ovom radu istražene su mogućnosti otvaranja Hard Rock Cafe-a te su iznesene prednosti i nedostatci tog pothvata. Zaključak istraživanja je da postoji mogućnost otvaranja Hard Rock Cafe-a u Zagrebu, što ovisi o vlasnikovu kapitalu, sposobnostima i sklonosti preuzimanja rizika.

Ključne riječi: Franšiza, franšizno poslovanje, Hard Rock Cafe, istraživanje tržišta

ABSTRACT

Market research about possibilities of opening Hard Rock Cafe in Zagreb

In this final, we define the term "franchise", and describe history of franchises and the state of franchising in Croatia with regards to the legal framework in which they exist. Market research is a planned process of collecting and analyzing data for the purpose of marketing, or making business decisions. This paper explores the possibilities of opening a Hard Rock Cafe and presents the advantages and disadvantages of such venture. The conclusion of the study is that there is a possibility of opening the Hard Rock Cafe in Zagreb, however it depends on the owner's capital, their capabilities and their risk aversion.

Key words: Franchise, Hard Rock Cafe, Market research

1. UVOD

Hard Rock Cafe je globalno prisutan brend s objektima u 75 zemalja, uključujući više od 180 *cafe-a*, 24 hotela i 11 kockarnica. U obližnjim zemljama poput Mađarske, Italije, Austrije i Crne Gore postoje Hard Rock Cafe-i. Poticaj za temu istraživanje tržišta o mogućnostima otvaranja Hard Rock Cafe-a u Zagrebu proizlazi iz činjenice da je Hard Rock Cafe prisutan u okolnim zemljama a u Hrvatskoj nije, iako je Hrvatska najrazvijenija zemlja u regiji u smislu franšiznog poslovanja. Svrha je ovog rada utvrditi isplativost kupnje franšize Hard Rock Cafe-a za Zagreb, odnosno njezinu uspješnost na tržištu.

Završni rad pod nazivom „Istraživanje tržišta o mogućnostima otvaranja Hard Rock Cafe-a u Zagrebu“ sastoji se od dvaju aspekata prikazane teme, a to su teorijski i istraživački dio. U teorijskom dijelu definirat će se pojam franšize i srodni pojmovi, razradit će se povijest franšiza te opisati stanje u Hrvatskoj. Opisat će se Hard Rock Cafe i njegova povijest te slučaj ilegalnog Hard Rock Cafe-a u Zagrebu. Teorijski dio završnog rada temelji se na podacima koji su prikupljeni iz različitih izvora, koji su navedeni na kraju rada.

U istraživačkom dijelu opisat će se proces preuzimanja franšize Hard Rock Cafe-a i troškovi kupnje franšize te izgradnje potencijalnog objekta. Prikazat će se PEST analiza te provesti SWOT analiza, analiza konkurencije i analiza ciljanog tržišta. Provest će se anketa s dvjema hipotezama (Lokalno stanovništvo zna za koncept Hard Rock Cafe-a i Lokalno stanovništvo posjećivalo bi Hard Rock Cafe ako bi se otvorio u Zagrebu), obraditi njezini rezultati. Prikazat će se intervju sa dr.sc. Aleksandrom Ercegom. U radu su korištene metode deskripcije, istraživanja, analize, intervjua i ankete.

Na temelju usporedbe dobivenih rezultata, u završnom dijelu rada će se doći do konačnog zaključka.

2. FRANŠIZE

Iako Hard Rock Cafe posjeduje određen broj restorana, izdaje franšize. Vođenje restorana ili franšize restorana spada u ugostiteljsku djelatnost.

„Ugostiteljska djelatnost u smislu ovoga Zakona je pripremanje i usluživanje jela, pića i napitaka i pružanje usluga smještaja.

Ugostiteljska djelatnost je i pripremanje jela, pića i napitaka za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i slično) i opskrba tim jelima, pićima i napitcima (*catering*))." [1]

2. 1. Općenito o franšizama

Mnogo je definicija franšiza, ali jedna od najboljih je „sistem plasiranja na tržište robe i/ili usluga /ili tehnologije koji se zasniva na uskoj i kontinuiranoj suradnji između pravno i financijskih odvojenih i neovisnih poduzeća, davatelja franšize i njegovih pojedinačnih primatelja franšize, pri čemu davatelj franšize daje svojim pojedinačnim primateljima franšize pravo i nameće obvezu vođenja posla u skladu s konceptom davatelja franšize. Pravo omogućuje i obvezuje pojedinačne korisnike, u zamjenu za direktnu ili indirektnu financijsku naknadu, da koristi zaštićeno ime davatelja franšize za proizvod ili uslugu, *know-how*, poslovne i tehničke metode, sistem procedura i druga prava na proizvodno i/ili intelektualno vlasništvo, uz stalno pružanje komercijalne i tehničke pomoći, u roku određenom ugovorom o franšizi koji stranke sastavljaju u tu svrhu." [2]

Naizgled, franšiza može sličiti licenciji. U nastavku slijedi definicija licencije i razlika između tih dvaju pojmova.

„Licencija ili licenca je pravo iskorištavanja predmeta licencije tijekom određenog vremena. Do licencije dolazi, ako nositelj prava odluči ugovorom o licenciji u cijelosti ili djelomično prenijeti pravo upotrebe predmeta licence na drugog vlasnika. Predmet

1 Narodne novine (2018.), Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti. https://zakon.hr/z/151/Zakon-o-ugostiteljskoj-djelatnosti (pristupljeno 31. siječnja 2019.).

2 European Franchise Federation, Code of Ethics, prema (2013, prema Erceg i Čičić) (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

ugovora o licenciji mogu biti modeli, izumi, ideje, patenti, uzorci, znanje, robne marke i zaštitni znakovi.“ [3]

Tablica 2.1. Razlika između franšize i licence

Vrsta ugovora	franšiza	Licencija
Regulirano	zakonom o vrijednosnim papirima (u SAD-u)	Ugovornim pravom (u SAD-u)
Registracija	potrebna	nije potrebna
Prava teritorija	ponuđena primatelju franšize	nisu ponuđena : primatelj licencije može prodavati slične licencije i proizvode u istom području
Potpora i obuka	osigurano od strane davatelja franšize	nije osigurano
Naknada	da	da
Korištenje zaštitne marke/znaka	davatelj franšize je zadržao zaštitnu marku i logo ali ih koristiti primatelj franšize	mogu biti llicencirani
Primjeri	McDonald's, Subway	Microsoft Office, Disney (majice,dječje igračke i sl.)
Kontrola	davatelj franšize kontrolira primatelja franšize	davatelj licence ne kontrolira primatelja licence

Izvor : Franchising vs. Licensing, https://www.diffen.com/difference/Franchising_vs_Licensing (pristupljeno 21. siječnja 2019.)

Franšiznim ugovorom davatelj franšize može distribuirati usluge i proizvode. Glavna dva tipa franšiznog poslovanja su:

- franšiza distribucije proizvoda

3 Wikipedia, Licencija, https://hr.wikipedia.org/wiki/Licencija (pristupljeno 2. veljače 2019.).

-franšiza poslovnog formata. [4]

Kod franšize distribucije proizvoda primatelj franšize kupuje gotove proizvode od davatelja franšize koji ih je proizveo pod svojim imenom i zaštitnim znakom. Primatelj franšize uz cijenu proizvoda plaća i određenu naknadu. Ovaj oblik franšize naizgled može ličiti ugovoru o distribuciji. Razlika je u tome što distributeri mogu poslovati pod vlastitim imenom te ne plaćaju nikakvu dodatnu naknadu nakon kupnje proizvoda, te je moguće da posluju s nekoliko proizvođača preprodavajući njihove proizvode.[5] Primjeri ovog tipa franšize su automobilska industrija (Goodyear Tires, Ford Motor Company), Coca-Cola.[6] Kod franšize poslovnog formata primatelj franšize preuzima cjelokupni način poslovanja, ime i zaštitni znak, postojeću bazu klijenata te proizvode i usluge (većinu ih sam proizvodi prema strogim pravilima propisanima ugovorom). Primatelj franšize zauzvrat plaća ugovorom propisane naknade. Primjeri tog tipa franšize restorani su brze prehrane (McDonald's, Wendy's, Hardee's), restorani (Blimpie, Dairy Queen…), smještajne jedinice (Comfort Inn, Embassy Suites…) i mnogi drugi primjeri u području obrazovanja, poslovnih usluga, maloprodaje, zdravlja i ljepote, usluga čišćenja i održavanja te usluga popravljanja i održavanja automobila. Uz to, popularni su primjeri franšiza kafići poput Starbuck's-a, Costa Coffe-a San Francisco Coffee-a i sl. Prema tome, ta dva tipa franšiznog poslovanja razlikuju se u tome da kod franšize distribucije proizvoda davatelj franšize distribuira gotov proizvod i primatelju franšize ne omogućuje cjelokupni sustav poslovanja. Kod franšize

4 Harry Miller, Business Format and Product Distribution Franchises, http://www.franchise-science.com/franchise-growth-institute/business-format-and-product-distribution-franchises/ (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

5 Mack Mitzsheva, Difference Between a Franchise & a Distribution Agreement, https://smallbusiness.chron.com/difference-between-franchise-distribution-agreement-41153.html (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

6 Barbara Beshel. An Introduction to Franchising, https://www.trade.gov/sabit/build/groups/public/@tg_sabit/documents/webcontent/tg_sabit_005404.pdf (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

poslovnog formata, primatelj franšize većinu proizvoda i usluga proizvodi sam te preuzima cjelokupni način poslovanja. [7]

U vezi s lokacijama i pravima postoje tri načina na koje davatelj franšize može izdati franšizu:

1. franšiza jedne lokacije - primatelj franšize ima pravo otvoriti jednu franšizu na određenoj lokaciji koja je ugovorena ugovorom, na određeno vrijeme te na određenom području.
2. franšiza razvoja područja – primatelj franšize mora u svom vlasništvu otvoriti određen broj lokacija koje su ugovorene ugovorom kako bi imao pravo poslovati na određenom području u određenom vremenu koje je ugovoreno ugovorom.
3. master franšiza – primatelj franšize ima pravo na određenom području ugovorenom ugovorom prodavati franšize ostalim zainteresiranim strankama, odnosno primateljima franšize. Prvotni primatelj franšize sam određuje želi li posjedovati lokacije u svojem vlasništvu. [8]

Prednosti franšize

Primatelj franšize prima gotov proizvod, odnosno dobro uhodan posao sa određenim stupnjem neovisnosti. Za određenu financijsku naknadu zauzvrat dobiva ime, brend*,* *know-how*, postojeće klijente i zajamčeno mjesto na tržištu. Ako ugovorom o franšizi ne dobije i dobavljače, sa lakoćom će ih pronaći s obzirom na to da je ta franšiza već postojeća na tržištu. Također, primatelj franšize prima podršku i marketinški program (koji može biti na globalnoj razini ako je riječ o globalnoj franšizi) od davatelja franšize. Isto tako, prije samog otvaranja franšize davatelj pruža potporu primatelju u odabiru lokacije, izgradnji i opremanju objekta.

7 Harry Miller, Business Format and Product Distribution Franchises, http://www.franchise-science.com/franchise-growth-institute/business-format-and-product-distribution-franchises/ (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

8 Barbara Beshel, An introduction to Franchising, https://www.trade.gov/sabit/build/groups/public/@tg_sabit/documents/webcontent/tg_sabit_005404.pdf (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

Nedostatci franšize

Primatelj franšize mora kupiti prava na franšizu i nastaviti plaćati ugovorom određene svote za korištenje franšize i izdatke za marketing. Također, davatelj franšize ima kontrolu nad primateljem te primatelj mora upravljati svojom franšizom prema ugovorom obvezanom načinu. Postoji ugovorom određeno vrijeme koje određuje davatelj u kojem primatelj ima prava na korištenje franšize. Također, ako neki drugi primatelj franšize ili sama kompanija počnu loše poslovati to se odražava na sve.

2. 2. Povijest franšiza

Povijest franšiza se može podijeliti u šest faza :

1. srednji vijek
2. kolonijalno razdoblje
3. 1840-te
4. 1880-te
5. prekretnica stoljeća
6. 1960-te [9]

Srednji vijek

Početci danas složenog sustava poslovanja putem franšize mogu se pronaći već u srednjem vijeku. Bilo je to doba gladi, bolesti, općeg nezadovoljstva i ozbiljnih vjerskih sukoba. Zbog toga su lokalne vlasti i lordovi visokim crkvenim dužnosnicima i drugim važnim osobama odobrili da održavaju red i određuju poreze. Zauzvrat su ti dužnosnici dobili pravo da zauzmu tržnice i posluju na njima. Kraljevski plemići tim su prvim primateljima franšize pružili zaštitu u zamjenu za određenu financijsku naknadu. S vremenom, propisi koji su regulirali te prve franšize postali su dio europskog običajnog prava.

Kolonijalno razdoblje

Europski vladari počeli su darovati franšize poduzetnicima koji su se složili da će uspostavljati kolonije i steći zaštitu Krune u zamjenu za poreze ili tantijeme.

9 Joel Libava, The History of Franchising As We Know It, https://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/ (pristupljeno 21. siječnja 2019.).

1840-te

U tom su razdoblju lokalne njemačke taverne mogle prodavati pivo Spaten pod izvornim imenom u zamjenu za određena prava. Također su morali plaćati određenu financijsku naknadu za korištenje imena te marke proizvođača piva koja još i danas postoji.

1880-te

Prvim izdavateljem moderne franšize može se smatrati Isaac Merrit Singer, poduzetnik, izumitelj i osnivač I.M. Singer & Company, tvrtke koja se prva počela baviti masovnom proizvodnjom i prodajom praktičnog kućnog šivaćeg stroja. Postojalo je veliko zanimanje za kupnju tih strojeva no uz cijenu od 120$ većina Amerikanaca nije si to moglo priuštiti. Jedan od Singerovih partnera dosjetio se da bi ljudi mogli plaćati u obrocima te su tako svi mogli kupiti šivaći stroj. Nedostajala je još odgovarajuća metoda distribucije pa je Singerov poduzetnički duh osmislio rješenje za taj problem. To je funkcioniralo na sljedeći način: Singer i njegovi partneri tražili su ljude koji su htjeli postati primatelji franšize, odnosno kupiti prava za prodaju strojeva. Unaprijed bi platili naknadu za ta prava, te su bili obvezni učiti kupce kako se služiti kupljenim strojevima. Ta metoda distribucije pokazala se idealnom za obje strane. Primatelji franšize postali su poduzetnici koji su prodavali vrlo tražen proizvod, a Singer i njegovi partneri imali su višak novca (od prodanih licencija) kojim su financirali dodatnu proizvodnju.

Prekretnica stoljeća

Iduća prekretnica u franšiznom poslovanju bila je na prekretnici stoljeća. Na tržište je stigao jedan od onih proizvoda koji mijenjaju svijet – automobil. Kada je Henry Ford počeo masovnu proizvodnju, nastala je velika potražnja pa je i njemu bio potreban dobar način distribucije automobila. U to vrijeme postojala su dva načina distribucije – putem poštanskih narudžbi iz kataloga i prodajnih predstavnika koji su putovali po SAD-u tražeći kupce. Ta dva načina nisu bila prikladna za prodaju automobila pa su Ford i drugi proizvođači trebali novu metodu. Godine 1896. William Metzger izgradio je i otvorio prvo neovisno zastupstvo automobila u Detroitu. Slijedi ga H.O. Kohller te se njih dvojica smatraju prvim vlasnicima franšize automobila. Upravo su se ta zastupstva pokazala kao prikladna metoda distribucije koju su Ford i ostali proizvođači automobila trebali. Henry Ford je počeo izdavati franšize zastupnicima, te je stvorio mrežu auto predstavništva diljem zemlje. Nakon toga su naftne kompanije počele

izdavati franšize benzinskim crpkama. Zatim su se franšize svugdje počele pojavljivati. Razvojem automobilske industrije i izgradnjom prometnica pojavila se i velika potreba za hranom i smještajem uz njih. U početku su to bili neovisni restorani, ali ubrzo i franšize.

1960-te

Američki prodajni predstavnik Raymond Albert Kroc, promijenio je povijest franšiza. „Franšize su sazrjele otkad je Ray Kroc otvorio svoj prvi McDonald's 1955. godine u Des Plainesu, u Illinoisu.“ [10]

Raymond Albert Kroc bavio se prodajom opreme za izradu mliječnih shakeova. Bio veliki vizionar i putovao je diljem zemlje prodajući Multi Mixere ljudima koji su se bavili industrijom hrane. Jedni od korisnika proizvoda koje je Kroc prodavao bili su Dick i Mac McDonald. Imali su mali štand s hamburgerima u San Bernardinu, u Kaliforniji. Kroc je čuo da upotrebljavaju osam njegovih strojeva istodobno te ih je odlučio posjetiti. Kroca je impresionirao sustav poslovanja kojim su se braća koristili. Razlikovali su se od drugih objekata brze prehrane u tome što su nudili jelovnik od devet jela – burgere, pomfrit, *shakeove* i pite, sjedenja nije bilo, rabili su plastični i papirnati pribor za jelo umjesto staklenog i porculanskog. Osmislili su sustav proizvodnje tako da mogu izdavati narudžbe u manje od 60 sekundi. I cijene su bile iznimno niske: burgeri od 15 centi i pomfrit od 10 centi. Kroc je odmah prepoznao potencijal tog malog restorana, odnosno da bi takve restorane mogao otvoriti diljem zemlje. Kako je braći McDonald's tada baš trebao agent za franšize, uz svoje trideset godišnje iskustvo Kroc je bio prava osoba za taj posao. Kad je postao njihov ekskluzivni agent za franšize, otvorio je svoj prvi McDonald's u Des Plainsu, u Kaliforniji. Predložio je braći da otvore lanac restorana no oni se nisu oduševili idejom, bili su zadovoljni onime što su postigli i nisu željeli riskirati u novim poslovnim pothvatima. Kroc je bio uporan, znajući da mu je to zadnja mogućnost da uspije jer je njegov posao sa *shakeovima*, zbog oštre konkurencije, počeo propadati. Uz puno truda Kroc je napokon uspio nagovoriti da pokrenu lanac restorana. Kroc je svoj prvi

10 Eddy Goldberg, Current trends in Franchising, https://www.franchising.com/guides/current_trends_in_franchising.html (pristupljeno 22. siječnja 2019.)

restoran otvorio u u Des Plaines-u imajući na umu da je to tek prvi u nizu. Danas diljem svijeta posluje više od 34 000 restorana, od kojih su 80 % franšize. [11]

No Kroc je znao da mora uvesti neke promjene kako bi uspješno ostvario svoju viziju. To je značilo da je morao usavršiti *SOP* (*standardized operating procedures*) u lako replicirane procese. Nadalje, Kroc je precizno odredio težinu, veličinu i količinu sastojaka u hamburgerima, te točno vrijeme prženja krumpirića. Htio je da se svi njegovi partneri, odnosno primatelji franšiza koriste tim preciznim mjerama kako bi svi hamburgeri u svakom restoranu isto izgledali. Na primatelje franšize nije gledao kao obične kupce, nego kao poslovne partnere. Iz njih nije htio samo izvlačiti novac, nego im je htio pomoći. Kroc je rekao: „Vjerovao sam kako sam morao pomoći individualcu da uspije kako sam god mogao. Njegov uspjeh bi osigurao moj uspjeh.“[12] Upravo se tim načinom razmišljanja Kroc uspio razlikovati od svojedobne konkurencije. Prema tome, Kroc je svojim partnerima (primateljima franšize) prodavao gotovi sustav rada (način i vrijeme pripreme hrane, jednaka količina i veličina sastojaka u jelima). Upravo je tako uspio ostvariti da svi restorani prodaju identičnu hranu, brendirajući uslugu. [13]

Na kraju je Kroc otkupio restorane od braće McDonald. Nadalje, uspio je u svim svojim naumima i vizijama. Godine 1963. poslovalo je 500 restorana. Danas ih posluje preko 34 000. [14]

Tri ključne osobe u razvoju franšiza

Isaac Singer, Henry Ford i Ray Kroc imali su ključne uloge u nastanku danas poznatog pojma – franšize. Singeru je trebao bolji sistem distribucije te je osmislio način licenciranja, koji je danas temelj modernim franšizama. Fordu je također trebao odgovarajući sustav distribucije, te je stvorio mrežu automobilskih predstavništava diljem zemlje. Upravo se na tome temelji franšiza distribucije proizvoda. Da nije bilo

11 Joel Libava, The History of Franchising As We Know It, https://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/ (pristupljeno 21. siječnja 2019.).

12 Daniel Gross, Sample Material, Greatest Business Stories, https://www.wiley.com/legacy/products/subject/business/forbes/kroc.html (22. siječnja 2019.)

13 Ibid

14 Joel Libava, The History of Franchising As We Know It, https://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/ (pristupljeno 21. siječnja 2019.).

Raya Kroca, franšize možda ne bi bile ono što su danas. Kroc je bio vizionar koji je u pravo vrijeme na pravom mjestu slijedio svoje instinkte te unaprijedio pojam franšize poslovnog formata. Uvidio je da je potrebno održavati dobre odnose i pomagati primateljima franšize, te je osmislio cijeli sustav standardizacije proizvodnje hrane i pića, što je bilo presudno pri stvaranju lanca restorana. [15]

2. 3. Franšize u Hrvatskoj

Prva franšiza u Hrvatskoj se pojavila 1969. godine. Tada je Diners Club International počeo izdavati kreditnu karticu na području cijele bivše Jugoslavije. Nakon toga su počele dolaziti i druge franšize (InterContinental, Coca-Cola, Lush, Esprit). Prekretnica je franšiznog poslovanja u Hrvatskoj 1996. godine kada je otvoren prvi McDonald's u Hrvatskoj.[16] To je bila prva franšiza restorana globalnih razmjera na hrvatskom tržištu. „Robert Bilić je bio prvi McDonald's franšizer u Hrvatskoj“[17] Danas je vlasnik hrvatske franšize McDonald'sa poduzeće Globalna hrana, koje vodi Georg Gavrilović ml.

Hrvatska je tranzicijska zemlja i zbog toga su domaće i strane franšize na tržište stigle razmjerno kasno. Iako Hrvatska u regiji ima najrazvijeniju mrežu franšiznog poslovanja, ono se još razvija. Ekonomsko stanje u Hrvatskoj i sklonost financijskih institucija ulaganju u franšizni način poslovanja ne odražavaju se pozitivno na razvoj franšiza. Hrvatska udruga za franšizno poslovanje je neuspješno pokušala uspostaviti bolje uvjete u bankama za financiranje franšiza. [18]

U smislu podjele na imenovane (one koji su poimence navedeni u Zakonu o obveznim odnosima) i neimenovane ugovore, odnosno one koji su pojedinačno uređeni navedenim Zakonom, i one koji to nisu, Ugovor o franšizi je neimenovan ugovor, što

15 Joel Libava, The History of Franchising As We Know It, https://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/ (pristupljeno 21. siječnja 2019.).

16 Erceg, A., Čičić, I. (2013.), Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik, Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, XXVI(1), 323-335, Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/108227 (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

17 Sanja Hrvojević Beganović, Domaći poduzetnici nedovoljno koriste franšizno poslovanje, http://www.fransiza.hr/clliping/fransizno_poslovanje.pdf (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

18 Ćorić G., Kukec Lj., Country Report Croatia, https://www.franchise.org/sites/default/files/ek-pdfs/html_page/OutlineCountryReportCROATIA2014.pdf (pristupljeno 2. veljače 2019.),

znači da nije uređen kako ovim, tako ni jednim drugim propisom u Republici Hrvatskoj.[19]

Ipak, Sporazum o franšizi spominje se u jednom drugom aktu, Zakonu o zaštiti tržišnog natjecanja, koji u članku 10., kojim se predviđaju skupna izuzeća, navodi Sporazume o franšizi (a ne ugovore, što odgovara činjenici da je ugovor o franšizi, iako u pravnom smislu ugovor, kao takav nije izričito imenovan, odnosno uređen Zakonom), kao jedan od izuzeća za vertikalne sporazume koji su zabranjeni člankom 8. toga Zakona. [20]

19 Narodne novine (2005.) Zakon o obveznim odnosima, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005_03_35_707.html (2. veljače 2019.).

20 Narodne novine (2009.) Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_07_79_1877.html (2. veljače 2019.).

3. OPĆENITO O HARD ROCK CAFE-U

Hard Rock Cafe globalno je razvijen lanac tematskih restorana osnovan 1971. godine u Londonu. Tijekom godina, Hard Rock International razvio se u lanac restorana, kasina i hotela. Hard Rock International danas je u vlasništvu kompanije Seminole Hard Rock Entertainment. Hard Rock Cafe globalno je prisutan brend koji s objektima u 75 zemalja, uključujući više od 180 *cafe-a*, 24 hotela i 11 kockarnica, očituje preko glazbe, hrane, robe, suvenira i multimedije.

Glazba

S obzirom na to da je cijeli koncept ovog danas globalnog brenda počeo sa željom za dobrim starim *rock'n'rollom,* ne iznenađuje da im danas donosi konkurentsku prednost te da je to jedan od glavnih temelja brenda Hard Rock Cafe-a. U njihovim se hotelima, kasinima i *cafe-ima* rock-glazba vrlo često može čuti uživo jer organiziraju mnogo koncerata. Ako i nema koncerata, u *cafe*-ima se uvijek kroz mnogobrojne zvučnike može čuti glazba koja stvara doživljaj. Nisu vjerovali u popratnu glazbu, željeli su da glazba bude dio samog ambijenta, dio cijelog iskustva i doživljaja.

Hrana

Hrana je svježa, kvalitetna, ukusna i ručno rađena od vrhunskih sastojaka. Budući da je to danas globalna marka, hrana se prilagođuje kulturi geografskog područja u kojem je smješten restoran.

Jelovnik se sastoji od predjela, salata, legendarnih burgera, roštilja, glavnih jela i deserta. Izrađuju i koktele koje gosti mogu popiti na šanku dok čekaju slobodan stol.

Roba

Iako je prodaja odjeće i ostalih predmeta počela slučajno, danas je to neizostavni dio doživljaja. Kad putuju, mnogo ljudi posjećuje Hard Rock Cafe kako bi kupili majicu ili neki drugi predmet sa slavnim logom npr. šalicu ili dječju igračku, što ne znači nužno da su sjeli i pojeli ili popili nešto. Danas su te obične majice ili šalice s logom postale legendarne i čest izbor kao suvenir ili uspomena na grad ili mjesto.

Suvenirnica

Kako je sve počelo Claptonovom gitarom, a slijedilo Townshendovom (-gitarist skupine The Who) ne iznenađuje da sadrži predmete najvećih svjetskih zvijezda. Neki su od tih predmeta Madonnina Boy Toy vjenčanica, naočale Johna Lennona, kožne

hlače Jima Morrisona, vrata studija Abbey Road, Elvisov kombinezon sa zakovicama, smoking Franka Sinatre i crvena Beat it jakna Michaela Jacksona.

Multimedija

Hard Rock Cafe drži korak sa najnovijom tehnologijom. Njihove hostese uvijek uza se imaju tablete kojima mogu upravljati glazbenim spotovima na ekranima u *cafe-u.* Imaju i tehnologiju na dodir koja posjetiteljima omogućuje da pogledaju suvenire koji fizički nisu na istoj lokaciji kao oni. Ako je gužva prevelika, u nekim *cafe-ima* gosti dobiju *pager* te mogu biti izvan lokala dok im *pager* ne dojavi da je njihov stol spreman. [21]

21 The Pillars of our brand, službena stranica Hard Rock Cafe-a, http://www.hardrock.com/corporate/history/ (pristupljeno 1. veljače 2019.).

4. POVIJEST HARD ROCK CAFE-A

Hard Rock Cafe osnovali su Isaac Tigrett i Peter Morton 1971. godine u Londonu. Tigrett je tada imao 22, a Morton 24 godine.[22] Tigrett je imao diplomu restorantskog i hotelskog menadžmenta, a Morton je poslije (1997.) dobio počasnu diplomu za promicanje afričko-američke kulture i rasne usklađenosti. Prema tome, ne iznenađuje da restoran ima moto: *Love All – Serve All* i da je to „njihov moralni kompas za stalni uspjeh i sreću.“ [23]

Slavni logo osmislio je poznati umjetnik Alan Aldridge. Godine 1974. sasvim slučajno nastaje slavna Hard Rock Cafe majica kratkih rukava. Te godine je Hard Rock Cafe sponzorirao lokalnu nogometnu momčad koja je nosila upravo tu običnu majicu s logom Hard Rock Cafea. Višak majica bio je podijeljen vjernim gostima i postale su hit. Jedan je novinar izjavio da bi više ljudi bilo zainteresirano kupiti majicu nego sjesti i nešto pojesti. Danas je u svakom Hard Rock Cafe-u trgovina Rock Shop u kojoj se mogu kupiti takve majice, ali i ostali artikli s legendarnim logom. Svaki Hard Rock Cafe opremljen je predmetima visoke vrijednosti poput gitara, ostalih glazbenih instrumenata, komada odjeće i drugih predmeta. Razlog je što je svaki taj predmet pripadao ili pripada najpoznatijim osobama svjetske glazbene scene. Ima više od 80 tisuća takvih suvenira. Uz vrhunsku hranu, upravo ti suveniri, *rock*-glazba (nekad i uživo izvedbe poznatih glazbenika) i prijateljska usluga čine atmosferu Hard Rock Cafe-a, odnosno njihov *USP (Unique selling proposition)*. Slično kao i majice, i te su legendarne suvenirnice nastale na zanimljiv način. Eric Clapton svojedobno je bio stalni gost u *cafe-u* u Londonu te je jednog dana 1979. godine zamolio Isaaca Tigretta da mu objesi gitaru iznad njegove barske stolice kako bio označio svoje mjesto. Nakon tjedan dana stigao je paket s gitarom u kojem je pisalo: „Moja je jednako dobra kao i njegova! Puno ljubavi, Pete.“ (Pete Townshend, gitarist skupine The Who). Godine 1982. otvara se prvi Hard Rock Cafe u Sjedinjenim Američkim Državama. Godine 1983. počinju se širiti globalno, otvorenjem Hard Rock Cafe-a u Tokiju. Danas imaju više od 40 lokala u Aziji. Godine 1994. prvi put se održava Hard Rock Cafe Live

22 Wikipedia, *Peter Norton*, https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Morton (pristupljeno 1. veljače 2019.).

23 Wikipedia, *Isaac Tigrett*, https://en.wikipedia.org/wiki/Isaac_Tigrett (pristupljeno 1. veljače 2019.).

koncert. Godine 1995. otvara se prvi Hard Rock Hotel & Casino u Las Vegasu. Godine 2007. kompanija The Seminole Tribe of Florida kupuje Hard Rock International. [24]

4. 1. Slučaj ilegalnog Hard Rock Cafe-a u Zagrebu

U Zagrebu je postojao Hard Rock Cafe u Gajevoj ulici, pod imenom Hard Rock Caffe (s dva *f*). Otvoren je početkom 1990-ih godina. To je bio lokal koji je nosio ime i logo bez ikakve dozvole. Čak je pratio koncept te je bio uređen suvenirima lokalne glazbene scene i održavao je svirke. Tako je poslovao 15 godina. Protiv njega je Hard Rock Cafe (UK) Limited podignuo tužbu i 2008. godine Trgovački je sud u Zagrebu presudio da nema dozvolu za uporabu imena i loga te da se hitno mora promijeniti naziv lokala i platiti odšteta vlasnicima autorskog prava u iznosu od 75 000 kuna i sudski troškovi u iznosu od 2 773 kune. Vlasnik Albert Papo izjavio je da neće platiti kaznu te da je od vlasnika dobio dozvolu da otvori Hard Rock Cafe bez licencije. [25]

24 *Hard Rock History*, službena stranica Hard Rock Cafea, http://www.hardrock.com/corporate/history/ (pristupljeno 1. veljače 2019.).

25 Jutarnji.hr, *Hard Rock Caffe mora promijeniti ime i platiti kaznu*, Jutarnji Vijesti, https://www.jutarnji.hr/vijesti/zagreb/hard-rock-caffe-mora-promijeniti-ime-i-platiti-kaznu/4036983/ (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

5. ISTRAŽIVANJE

Slijedeće istraživanje prikazuje detaljne troškove i opisuje postupak preuzimanja franšize. Prikazuje PEST i SWOT analizu, analizu konkurencije i analizu ciljanog tržišta. Prikazuje anketni upitnik i dobivene rezultate.

5. 1. Troškovi i postupak kupnje franšize i izgradnje potencijalnog objekta

Na službenoj je stranici Hard Rock Cafe-a karta s mogućim geografskim područjem za davanje franšize te detaljne upute za potencijalne primatelje franšize. Sljedeća slika prikazuje područje Europe, Bliskog istoka i Afrike.

Slika 5.1. Europa, Bliski istok i Afrika



Izvor: *Franchise & Development Opportunities*, službena stranica Hard Rock Cafea, http://www.hardrock.com/corporate/ (pristupljeno 1. veljače 2019.).

Žuto označena područja slobodna su za davanje franšize. Među njima je i Hrvatska.

Početna investicija

Hard Rock Cafe pripremio je procjene troškova franšize, izgradnje, opremanja i troškove marketinga budućih lokala Hard Rock Cafe-a, koje mogu varirati iz raznih razloga. Te procjene temelje se na njihovu iskustvu i odnose se na razdoblje do trenutka otvorenja restorana. Njihov je savjet da se ne izvlači prihod od poslovanja restorana u *start up* fazi i razvojnoj fazi. Oni ne mogu procijeniti trajanje te faze zato

što ona varira od restorana do restorana. Primatelj franšize na raspolaganju mora imati dodatna financijska sredstva (gotovina, stanje na računu u banci) ili imovinu koja može poslužiti kao likvidan izvor prihoda kako bi se mogli pokriti drugi troškovi ili potencijalni gubitak. Financijska vrijednost tih rezervi različita je od franšize do franšize i ovisi o stopi rasta i uspjeha poslovanja, koja ovisi o čimbenicima poput demografije i ekonomskog stanja u području u kojem je restoran, zatim o prisutnosti drugih Hard Rock Cafe-a ili obaviještenosti javnosti o njihovu poslu unutar opće blizine od predloženog restorana te o mogućnosti da se posluje učinkovito u skladu s njihovim metodama poslovanja. Upravo zato preporučuju angažiranje računovođe koji bi razvio poslovni plan i financijske projekcije.

Procijenjena investicija

Sljedeća tablica prikazuje službenu procjenu investicije.

Tablica 5.5.1. Procijenjena investicija

Potrebni element	Najniži procijenjeni iznos	Najviši procijenjeni iznos	Čimbenik procjene
Franšiza	350 000 $	750 000 $	ovisi o području i duljini sporazuma
Dizajn i projektiranje	150 000 $	300 000 $	ovisi o tržištu i rasponu potrebnog rada
Projektni menadžment	30 000 $	150 000 $	ovisi o tržištu i potrebnoj količini nadzora
Dozvole, licencije i komunalne usluge	5 000 $	100 000 $	ovisi o državi ili općini
Izgradnja	1 500 000 $	3 200 000 $	uz pretpostavku da objekt ima 697 m^2 te cijena ovisi o tržištu i uvjetima
Trajni inventar	40 000 $	100 000 $	ovisi o dizajnu i rasporedu
Kuhinja i bar	250 000 $	400 000 $	ovisi o broju katova, kuhinja i barova
Zvučni i videosustav	150 000 $	250 000 $	standardni paket ovisi o potrebama tržišta

Hard Rock Cafe oznake (veliki natpisi i gitare)	40 000 $	150 000 $	ovisi o poštivanju lokalnih restrikcija i kontrola
Požarni i sigurnosni sustav	30 000 $	50 000 $	ovisi o zahtjevima lokalnog kodeksa
Namještaj	50 000 $	150 000 $	ovisi o broju sjedećih mjesta
Računala i POS sustav	100 000 $	120 000 $	ovisi o važnim dužnostima
Pravne pristojbe	25 000 $	75 000 $	ovisi o državi, pravnoj mjerodavnosti i zakonima o licenciranju
Računovodstveni troškovi	10 000 $	15 000 $	ovisi o državi i pravosuđu
Troškovi posrednika za nekretnine	15 000 $	250 000 $	ovisi o državi i pravosuđu
Marketing i odnosi s javnošću	50 000 $	100 000 $	ovisi o prirodi kampanje otvorenja
Troškovi prije otvorenja	200 000 $	300 000 $	troškovi obuke fluktuirat će ovisno o lokaciji
UKUPNO	2 995 000 $	4 910 000 $	nepredviđeni izdatci i obrtni kapital nisu uključeni

Izvor: *Estimated Investment*, službena stranica Hard Rock Cafea, http://www.hardrock.com/corporate/investor-information (pristupljeno 1. veljače 2019.).

Tablica iskazuje najjeftiniji i najskuplji trošak franšize i određenog elementa potrebnog za izgradnju objekta te njihove čimbenike procjene.

Kriteriji

Podnositelji zahtjeva za primanje franšize moraju ostvariti dva ili više kriterija :

- radno iskustvo i dobro poznavanje ciljanog tržišta

- iskustvo u posjedovanju restorana ili upravljanju restoranom

- iskustvo u upravljanju vlastitom franšizom

- iskustvo u vlasništvu ili upravljanju više jediničnom poslovanju

- iskustvo u lancu opskrbe u sektorima hrane i pića i u maloprodaji.

Hard Rock International traži primatelje franšiza višestrukih lokacija/jedinica čija je neto vrijednost 2 000 000 $, a likvidnost barem 1 000 000 $. Ti podaci moraju biti iskazani osobnim ili financijskim izvješćima.

Faze preuzimanja franšize

Prekvalifikacije traju jedan do dva tjedna. Prvi je korak za potencijalnog primatelja franšize da ispuni *online* upitnik o franšizi. Zatim će Hard Rock International pregledati kvalifikacije kao što su iskustvo u restoraterstvu i gostoprimstvu te dostupnost predloženog teritorija. Hard Rock International svoju će odluku donijeti ponajviše prema poznavanju lokalnog tržišta i dokazanom uspjehu u ugostiteljskoj industriji. Kada taj proces završi i ovisno o njegovim rezultatima, potencijalni primatelj bit će obaviješten o tome je li prikladan kandidat.

Razdoblje odobravanja i provjere kvalifikacija traje četiri tjedna. Prvo Hard Rock International mora provjeriti zadovoljava li potencijalni primatelj uvjete. Ako zadovoljava, s njim će se kontaktirati i ugovoriti sastanak uživo ili preko telefona. Potencijalni primatelj franšize morat će potpisati ugovor o povjerljivosti podataka, čime će se obvezati na tajnost glede povjerljivih i osjetljivih podataka. Potencijalni primatelj morat će ispuniti službenu prijavnicu za primanje franšize radi dubinske provjere poslovanja (*due dilligence*). „*Due Diligence* (dubinska provjera poslovanja) podrazumijeva procjenu ugovaranja s komercijalnog, financijskog i pravnog stajališta. Provodi se interdisciplinarno sa svrhom što boljeg uvida u razne aspekte poslovanja trgovačkog društva prije njegove prodaje / akvizicije radi izbjegavanja neizvjesnih stanja i eventualnih sporova.“[26] To je jedan od najvažnijih koraka u preuzimanju ili kupnji nekog posla, a u ovom slučaju u izdavanju franšize.

Pismo o namjeri faza je koja traje četiri do dvanaest tjedana. U toj fazi potpisat će se pismo o namjeri koje sadrži osnovne uvjete i uvjete sadržane u sporazumu o franšizi ili u sporazumu o razvoju područja. Pismom o namjeri riješit će se sljedeća pitanja:

- termin ugovora i rok razvoja jedinica
- troškovi teritorija i/ili naknada za lokaciju
- trajne naknade
- marketinške obveze

[26] Wikipedia, *Due Dilligence*, https://hr.wikipedia.org/wiki/Due_diligence

- zajamčene provizije i zahtjevi dubinskog snimanja poslovanja.

Hard Rock International obvezat će se za tzv. *No Shop* razdoblje u trajanju od devedeset unaprijed određenih dana. U tom razdoblju Hard Rock International neće raspravljati niti pregovarati s drugim strankama o davanju prava za Hard Rock Cafe u predloženom području. Potencijalni primatelj franšize morat će platiti naknadu u iznosu od 20 000 $ u *No Shop* razdoblju kako bi jamčio ekskluzivnost područja pod pregovorima.

Ako stranke potpišu Sporazum o franšizi ili Sporazum o razvoju područja prije isteka *No Shop* razdoblja, tada će se *No Shop* naknada pripisati troškovima teritorija ili naknade za lokaciju. U ovoj fazi provest će se pozadinska provjera i dubinska provjera poslovanja za sve potencijalne primatelje franšize.

Nakon provjera ulazi se u posljednju fazu – službeni Sporazum o franšizi. U razdoblju od četiri do osam tjedana bit će pripremljeni svi dokumenti. Ovisno o dogovoru, to će biti sporazum o franšizi ili sporazum o razvoju područja.

Također, pripremit će se dokument *Memorabillia Lease* koji skicira uvjete najma predmeta iz suvenirnice Hard Rock Cafe-a radi izlaganja u Hard Rock Cafe-u te će individualan sporazum o najmu suvenira biti pripojen svakom Sporazumu o franšizama.

Cijena franšize

Sporazum o razvoju područja

Mora biti uplaćena akontacija kako bi se osiguralo pravo razvoja i poslovanja Hard Rock Cafe-a u određenom području. Akontacije ovise o veličini područja, broju lokacija i duljini sporazuma.

Naknada za lokaciju

Cijena preuzimanja franšize nije manja od 350 000 $ i novac mora biti uplaćen u dogovorenom roku, ali prije razvoja svakog novog Hard Rock Cafe-a.

Daljnje naknade

5 % svih brutoprimanja hrane i pića plaća se mjesečno.

10 % svih brutoprimanja od prodaje robe plaća se mjesečno.

Naknada zakupa suvenira iznosi 10 % procijenjene vrijednosti suvenira.

Marketing

1 % ukupnih brutoprimanja plaća se mjesečno Globalnom Marketinškom Fondu.

Razdoblje

Sporazum podrazumijeva razdoblje od 10 godina te, nakon isteka, postoji mogućnost obnove sporazuma na 10 godina.

Zaključak je ovog dijela istraživanja da je postupak vrlo detaljno objašnjen što znatno olakšava proces preuzimanja franšize, no troškovi su iznimno visoki te znatno otežavaju postupak. Prema tome, visoki troškovi negativno se odražavaju na preuzimanje franšize Hard Rock Cafe-a. [27]

5. 2. PEST analiza

Iduća tablica prikazuje PEST analizu.

Tablica 5.5.2. PEST analiza

Politički čimbenici	Socijalni čimbenici
- birokracija - nedovoljna zaštita prava davatelja franšiza - nedostatak iskustva u legalnom sustavu pri reguliranju franšize kao poslovnog koncepta - nedostatno korištenje arbitraže - mogućnost neočekivanih regulatornih intervencija zakonodavca - nepostojanje sporazuma o franšizama u državnim propisima - neprimjerena zaštita intelektualnog vlasništva - nedostatak specijaliziranih odvjetnika za franšizni model poslovanja	- mentalitet (kršenje poslovnih dogovora, očekivanje brze zarade) - nizak životni standard - manjak znanja - velika zaduženost stanovnika - atmosfera nepovjerenja - prekršaji prava intelektualnog vlasništva
Ekonomski čimbenici	Tehnološki čimbenici

- Hrvatska nije prepoznata kao zemlja u kojoj su povoljni porezi - malo tržište - nedostatak potpore javnih institucija (npr. HAMAG-a) - nesklonost banaka da sudjeluju u financiranju kupnji franšiza - niska kupovna moć s razmjerno visokim cijenama franšiznih proizvoda/usluga - Hrvatska nije dovoljno ekonomski razvijena - visoka stopa nezaposlenosti	- nedostatak odgovarajućih znanja - niske stope ulaganja u istraživanje i razvoj - loša infrastruktura - niska razina tehnološkog obrazovanja - nerazvijenost - zastarjelost tehnologije: niske stope prilagodbe na nove tehnološke trendove

Izvor: *Implementation of Franchising as a Business Model in Croatian Business Context*, http://www.cepor.hr/news/fransiza/Studija_perspektive_engl.pdf (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

Provedena PEST analiza u sva se četiri čimbenika negativno očituje na mogući dolazak franšize Hard Rock Cafe-a u Hrvatsku.

5. 3. SWOT analiza

Iduća tablica prikazuje snage, slabosti, prilike i prijetnje potencijalnog Hard Rock Cafe-a u Zagrebu.

Tablica 5.5.3. SWOT analiza

Snage	Slabosti
- globalno jak brend - raznolika ponuda hrane prilagođena tržištu - velik broj turista u Zagrebu ljeti i zimi - trend rasta turističke potražnje u Zagrebu - potpora davatelja franšize - nepostojanje izravne konkurencije - detaljne upute tvrtke Hard Rock International o postupku preuzimanja franšize te detaljna procjena troškova kupnje franšize, daljnjih naknada te izgradnje objekta	- visoki troškovi kupnje franšize i daljnjih naknada - visoki troškovi izgradnje i opremanja - visoka kontrola davatelja franšize - dugo razdoblje povrata ulaganja - teškoće u pronalasku kvalificirane, sposobne i pouzdane radne snage - nepovoljni politički i ekonomski čimbenici
Prilike	Prijetnje

- prodor na domaće tržište	- konkurencija - mogućnost neočekivanih regulatornih intervencija zakonodavca - stagnacija ili pad turističke potražnje u Zagrebu

Izvor: autoričin rad na temelju provedenog istraživanja 2019. godine

Provedena SWOT analiza upućuje na velik broj jakosti i slabosti, mali broj prilika i osrednji broj prijetnji. Provedena SWOT analiza neutralno se odražava na preuzimanje franšize Hard Rock Cafe-a u Zagrebu.

5. 4. Analiza konkurencije

Izravna konkurencija postoji u obližnjim zemljama:

Mađarska – Budimpešta (345 km od Zagreba)

Austrija – Beč (372 km od Zagreba)

Italija – Venecija (374 km od Zagreba)

Crna Gora – Podgorica (714 km od Zagreba)

Slika 5.2. Prikaz Hard Rock Cafe-a iz obližnjih zemalja



Izvor: Službena stranica Hard Rock Cafea, http://www.hardrock.com/ (pristupljeno 1. veljače 2019.).

Konkurencija u Hrvatskoj i ciljano tržište

Ciljano tržište: turisti, manji dio lokalnog stanovništva

Konkurentska prednost: Prema podacima TZ Zagreb, Zagreb je među najboljim odredištima u Hrvatskoj. Najviše posjetitelja Hard Rock Cafe-a su turisti. Posljednjih je nekoliko godina turistička potražnja u Zagrebu u trendu rasta, osobito zimi kada traje Advent koji je već tri puta zaredom bio proglašen najboljim u Europi.

Konkurencija:

- visoko rangirani restorani na Trip Advisoru

- restorani koji nude američku kuhinju.

U Hrvatskoj nema izravne konkurencije, odnosno ne postoji nijedan Hard Rock Cafe. Isto tako ne postoji nijedan sličan koncept restorana. Trip Advisor je američka mrežna stranica koja prikazuje hotelske i restoranske osvrte. Turisti se njome koriste kako bi istražili ponudu, vidjeli koliko je kvalitetna (odnosno kako je ocijenjen pojedini objekt) i kako bi sami ostavili recenzije i komentare. Iduća tablica prikazuje karakteristike deset najbolje ocijenjenih restorana u Zagrebu prema Trip Advisoru.

Tablica 5.5.4. Deset najbolje ocijenjenih restorana prema Trip Advisoru

Restoran	Kuhinja	Obroci	Raspon cijene
Heritage	mediteranska, *street food,* hrvatska, delicije	doručak, ručak, večera, *brunch*	13 -111kn
Le Mika Bistro	francuska, europska	doručak, ručak, večera, *brunch,* kasna večera	39 - 282 kn
Zinfandel's Restaurant	suvremena, hrvatska (*fine dining)*	doručak, ručak, večera, *brunch,* kasna večera	223 - 904 kn
Japanese restaurant Tekka	japanska, plodovi mora, *sushi*, azijska	ručak, večera, *brunch*	34 - 480 kn
Curry Bowl	azijska, miješana, šrilanska	ručak, večera, *brunch*	20 - 66 kn
Vagabund	hrvatska, europska i međunarodna	ručak, večera, *brunch*	13 - 105 kn
Eggs Express	lokalna i europska	doručak, ručak, *brunch*	43 - 69 kn

Dubravkin put	hrvatska, europska, mediteranska	ručak, večera, kasna večera	177 - 216 kn
Le Bistro Esplanade	hrvatska, europska, mediteranska	doručak, ručak, večera, *brunch,* kasna večera	59 -177 kn

Izvor: Trip Advisor, https://www.tripadvisor.com/Restaurants-g294454-Zagreb_Central_Croatia.html (pristupljeno 1. veljače 2019.).

Tablica prikazuje vrstu kuhinje i obroka koji se mogu konzumirati u navedenim restoranima te raspon cijene, od najjeftinijeg jela do najskupljeg.

Sljedeća tablica prikazuje karakteristike Hard Rock Cafe-a u Budimpešti.

Tablica 5.5.5. Karakteristike Hard Rock Cafea u Budimpešti

Restoran	Kuhinja	Obroci	Raspon cijene
Hard Rock Cafe Budimpešta	američka	ručak, večera, kasna večera	66 - 229 kn

Izvor: Trip Advisor, https://www.tripadvisor.com/Restaurants-g294454-Zagreb_Central_Croatia.html (pristupljeno 1. veljače 2019.).

Tablica služi za usporedbu i prikazuje iste informacije kao i tablica 6. 5. samo za Hard Rock Cafe Budimpešta.

Turisti koji dolaze u Zagreb i koji ne znaju kakva je ponuda restorana na internetu će potražiti ponudu i navedeni će im restorani izaći kao najbolje rangirani na Trip Advisoru. Iako oni konceptualno nisu slični Hard Rock Cafe-u, cijene su im podjednake. Također, svi su ti restorani u središtu grada. Budući da su Hard Rockovo primarno tržište turisti, njihove su lokacije uvijek u gradskom središtu. Zato su ti restorani konkurencija potencijalnom Hard Rock Cafe-u u Zagrebu. Sljedeća tablica prikazuje najbolje restorane u Zagrebu koji nude američku kuhinju prema Trip Advisoru i njihove karakteristike.

Tablica 5.5.6. Restorani s američkom kuhinjom

Restoran	Lokacija	Raspon cijene
Brewbites Zagreb	Ulica Ljudevita Gaja 10	20 - 248 kn
Submarine Burger	Frankopanska ulica 11 Bogovićeva 7	

	Radnička 34 Slavonska Avenija 22f Bukovačka 27 *Pop up* događaji	
Rocket Burger Cafe	Tkalčićeva ulica 50	13 - 46 kn
Burgeraj	Preradovićeva ulica 13	39 - 59 kn
R&B Food	Puljska ulica 9	39 - 98kn
Jack Wing's and Things	Ilica 50	20 - 52kn

Izvor: Trip Advisor, https://www.tripadvisor.com/Restaurants-g294454-Zagreb_Central_Croatia.html (pristupljeno 1. veljače 2019.).

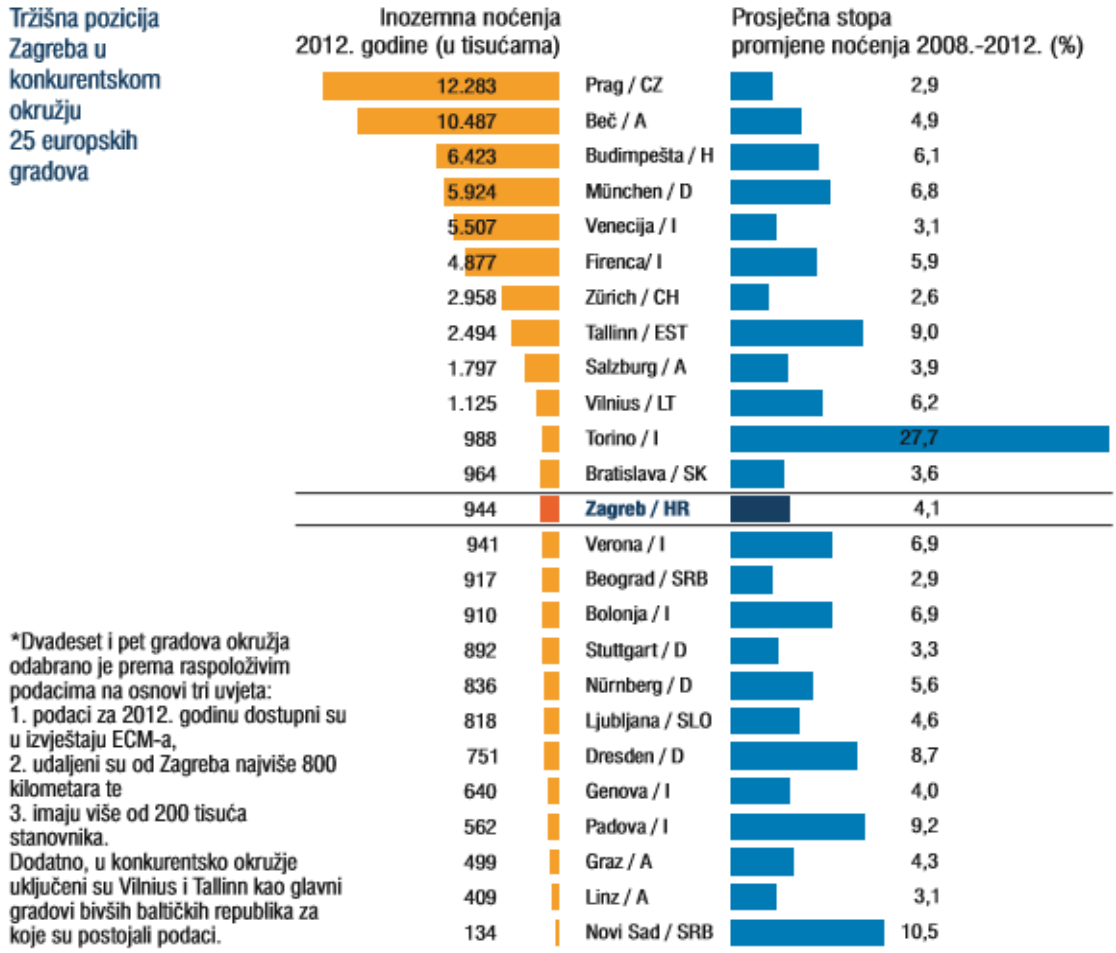
Tablica prikazuje lokaciju i raspon cijena od najjeftinijeg jela do najskupljeg u najbolje ocijenjenim američkim restoranima na Trip Advisoru. Gotovo su svi navedeni američki restorani u središtu grada i većina ima jeftiniju ponudu nego Hard Rock Cafe Budimpešta, stoga su ozbiljna konkurencija potencijalnom Hard Rock Cafe-u u Zagrebu.

Konkurencija uvijek postoji, no s obzirom na to da je Hard Rock Cafe jedinstven brend, zaključak analize konkurencije jest da se pozitivno odražava na potencijalni Hard Rock Cafe u Zagrebu.

5. 5. Analiza ciljanog tržišta

Sljedeći prikaz pokazuje podatke o inozemnim noćenjima u Zagrebu u razdoblju od 1998. godine do 2012. godine.

Slika 5.3. Tržišna pozicija Zagreba



Izvor: Thomas Zagreb, http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/TOMAS_ZAGREB_2012_BROSURA.pdf (pristupljeno 1. veljače.2019.).

Godine 2012. Zagreb je bio na trinaestom mjestu od dvadeset i pet europskih gradova prema tržišnoj poziciji. U prvih šest gradova (Prag, Beč, Budimpešta, München, Venecija i Firenca) postoji Hard Rock Cafe.

Iduća tablica prikazuje broj stranih i domaćih noćenja te njihov ukupni broj u 2016. i 2017. godini.

Tablica 5.5.7. Strana i domaća noćenja u 2016. i 2017. godini

Tablica 5.8

Godina	2016			2017		
GRAD ZAGREB	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani

Noćenja	1.972.109	373.497	1.598.612	2.263.758	362.605	1.901.153

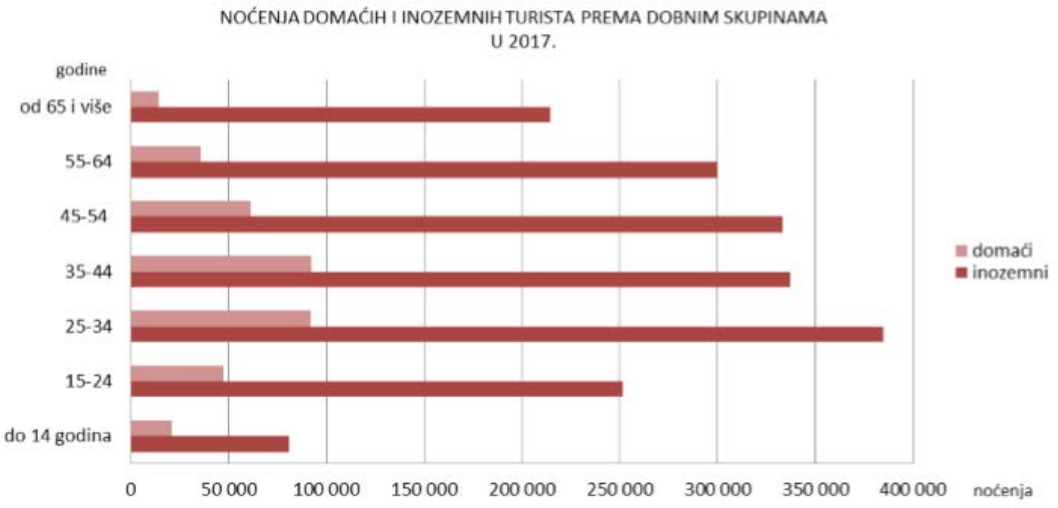
Izvor: Državni zavod za statistiku, https://www.dzs.hr/ (pristupljeno 22. siječnja.2019.).

Godine 2016. broj inozemnih noćenja povećao se za 69,4 % u usporedbi s 2012. godinom, a 2017. godine taj broj bio je za 101 % veći u usporedbi s 2012. godinom. Prema tome, Zagreb je sada na još boljoj tržišnoj poziciji nego 2012. godine. To znači da postoji mogućnost povećanja tržišne pozicije grada Zagreba te da se u tablici približi navedenim gradovima u kojima uspješno posluju Hard Rock Cafe-i.

Prema podacima Odjela za statistiku grada Zagreba, do prosinca 2018. godine u Zagrebu su ostvarena 2 280 332 inozemna i domaća noćenja. Prema- tome, nastavlja se trend rasta. Svi navedeni podaci pozitivno se odražavaju na potencijalni Hard Rock Cafe u Zagrebu. Nedostatak ovog dijela istraživanja tržišta jest nemogućnost podjele ostvarenih noćenja na turiste i poslovne ljude.

Idući grafički prikaz prikazuje dobnu strukturu domaćih i stranih turista u 2017. godini.

Slika 5.4. Domaća i strana noćenja u 2017. godini

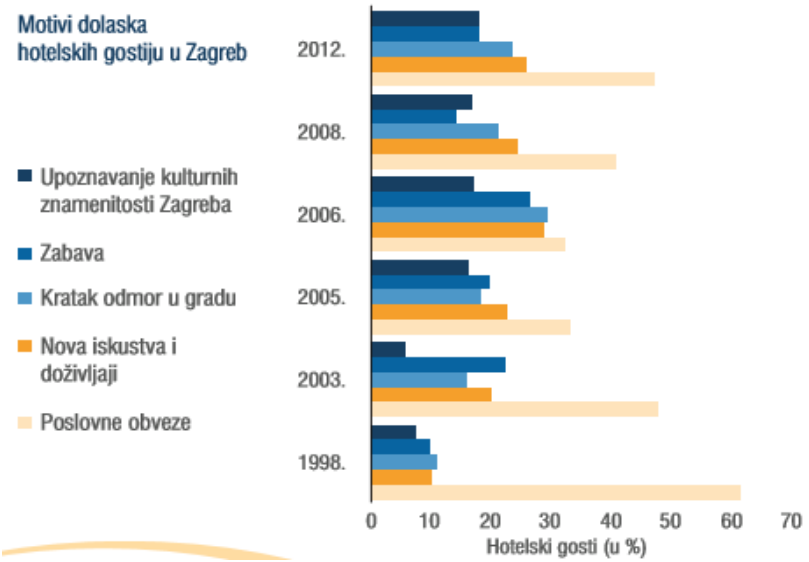


Izvor: Thomas Zagreb, http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/TOMAS_ZAGREB_2012_BROSURA.pdf (pristupljeno 1. veljače.2019.).

Slika prikazuje da je najveća dobna skupina turista u rasponu od 25 do 34 godine, a u najmanju dobnu skupinu spadaju djeca do 14 godina. Prosječni turist ima približno 38 godina, odnosno u skupini je turista u rasponu od 35 do 44 godine. Taj se podatak na potencijalni Hard Rock Cafe odražava pozitivno jer prosječna osoba u dobi od 38 godina ima stalna primanja i veće prihode od mlađih osoba.

Idući prikaz pokazuje motive dolaska hotelskih gostiju u Zagreb u razdoblju od 1998. godine do 2012. godine.

Slika 5.5. Motivi dolaska hotelskih gostiju



Izvor: Thomas Zagreb, http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/TOMAS_ZAGREB_2012_BROSURA.pdf (pristupljeno 1. veljače.2019.).

U tom su razdoblju glavni motiv dolazaka hotelskih gostiju bile poslovne obveze. Ciljano tržište Hard Rock Cafe-a su uglavnom turisti stoga se taj podatak odražava negativno na preuzimanje franšize Hard Rocka u Zagrebu. Nedostatak je ove tablice to što prikazuje isključivo motive hotelskih gostiju.

Zaključak analize ciljanog tržišta

Cjelokupna analiza ciljanog tržišta odražava se pozitivno na preuzimanje franšize Hard Rock Cafe-a u Zagrebu.

5. 6. Anketni upitnik

Cilj ispitivanja jest utvrditi znanje domaćeg tržišta o konceptu Hard Rock Cafe-a i sklonost odlasku u potencijalni Hard Rock Cafe u Zagrebu. Ispitivanje je provedeno anketnim upitnikom namijenjenim lokalnom stanovništvu. Prema navedenim ciljevima postavljene su dvije hipoteze:

H1 : Lokalno stanovništvo zna koncept Hard Rock Cafe-a.

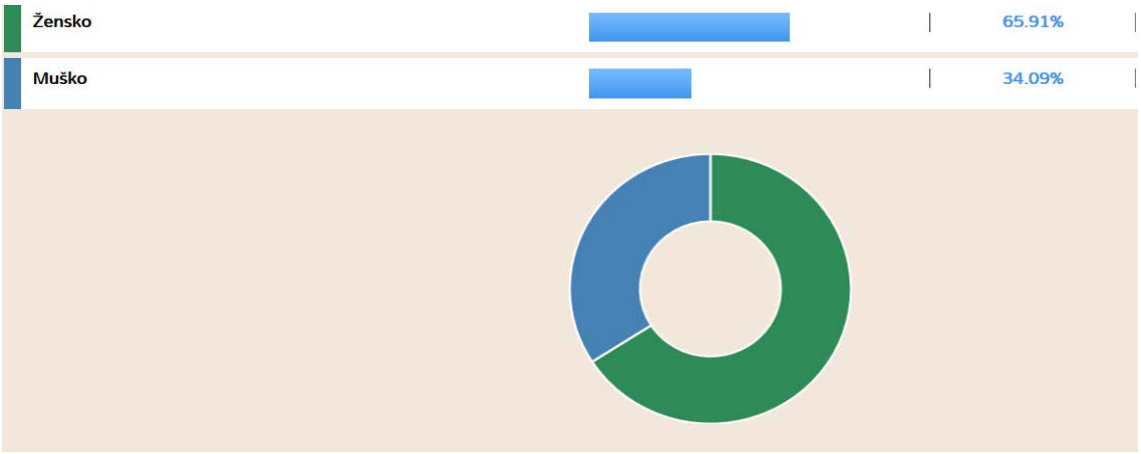
H2: Lokalno stanovništvo posjećivalo bi Hard Rock Cafe ako bi se otvorio u Zagrebu.

Analiza podataka i interpretacija rezultata

Pitanje 1.

Kojeg ste spola? (132 odgovora)

Slika 5.6. Odgovori na pitanje 1.



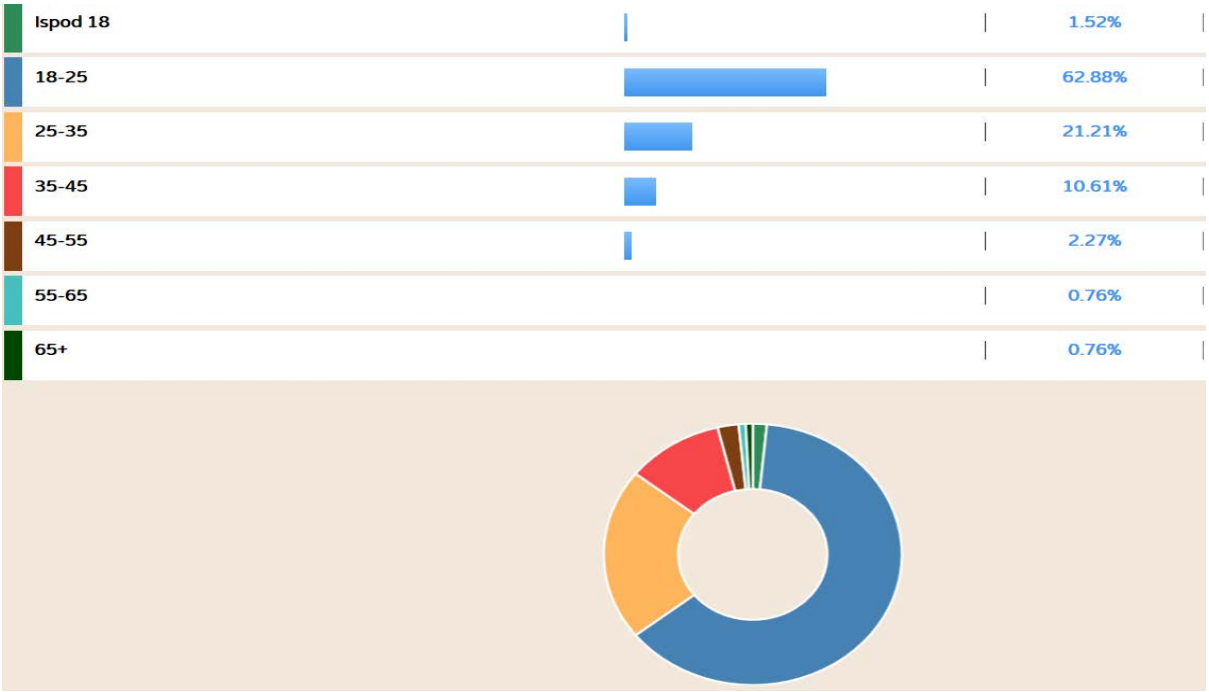
Izvor: autoričin rad na temelju provedenog istraživanja 2019. godine

Anketnom upitniku pristupila su 132 ispitanika, od čega 87 žena i 45 muškarca.

Pitanje 2.

Koliko imate godina? (132 odgovora)

Slika 5.7. Odgovori na pitanje 2.



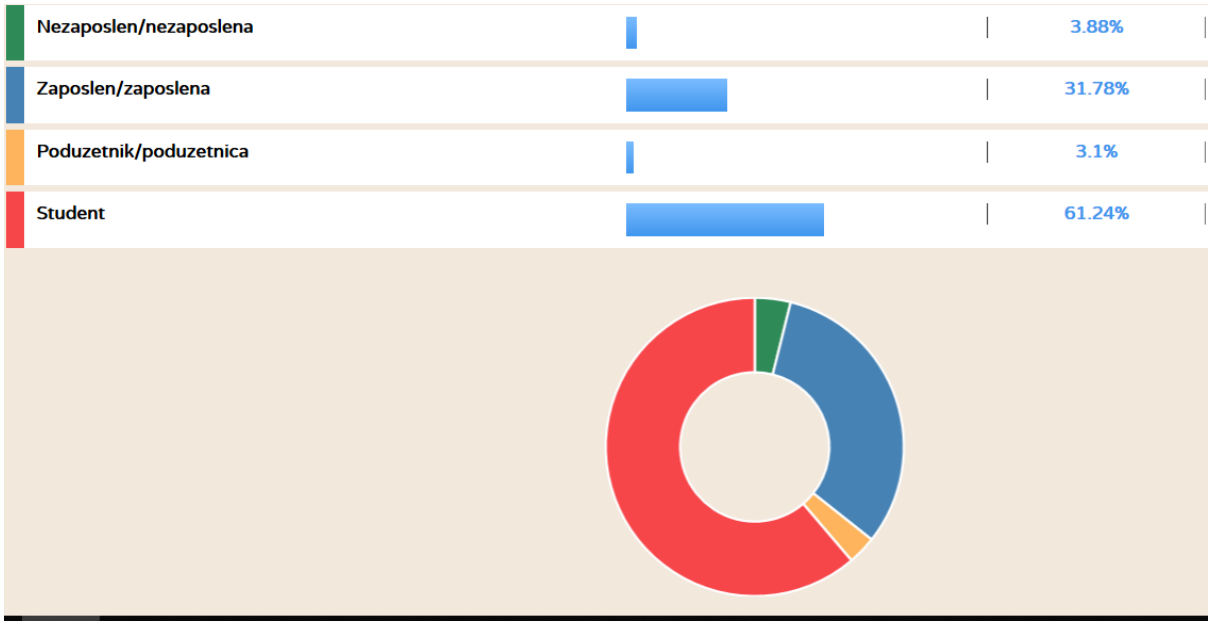
Izvor: autoričin rad na temelju provedenog istraživanja 2019. godine

Od 132 ispitanika, dvoje ih ima manje od 18 godina, 83 su u dobi od 18 do 25 godina, 28 ih je u dobi između 25 i 35 godina, 14 ih je u dobi od 35 do 45 godina, troje od 45 do 55 godina, jedan je u dobi od 55 do 65 godina i jedan je ispitanik u skupini 65+ godina.

Pitanje 3.

Koji je Vaš status? (132 odgovora)

Slika 5.8. Odgovori na pitanje 3.



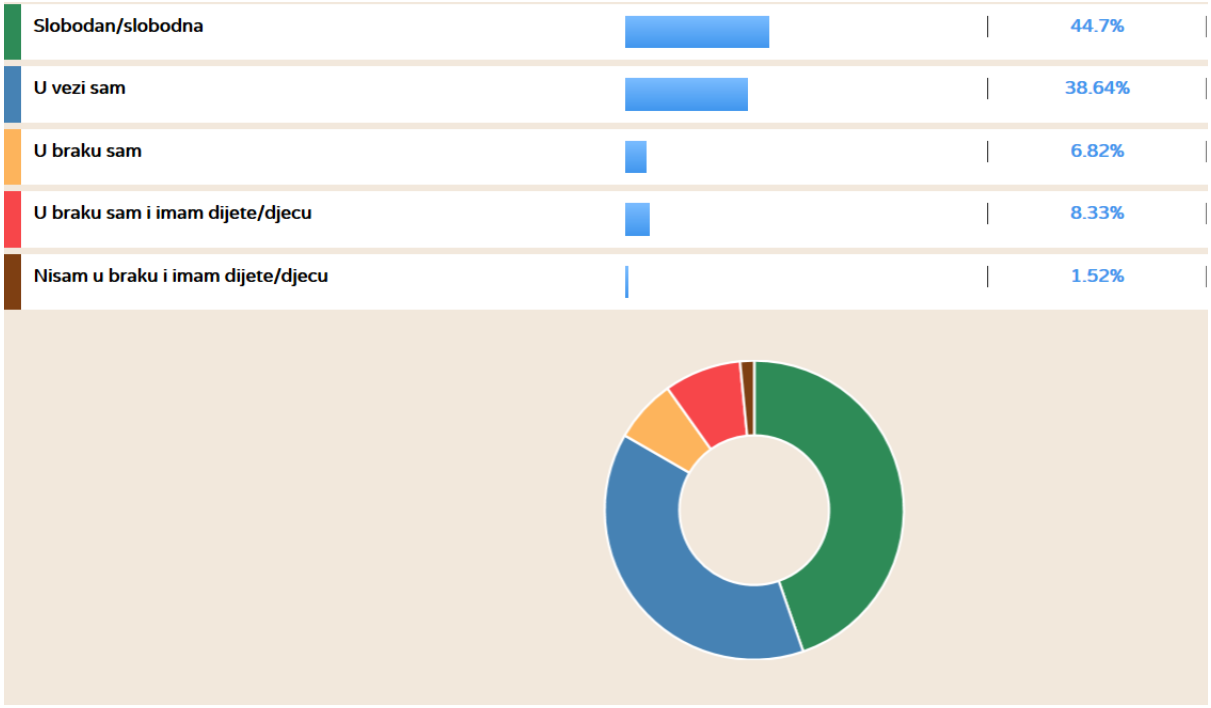
Izvor: autoričin rad na temelju provedenog istraživanja 2019. godine

Od 132 ispitanika, petero je nezaposleno, 41 je zaposlen, četvero su poduzetnici i 82 su studenta. Velika većina ispitanika su studenti.

Pitanje 4.

Koji je Vaš bračni status? (132 odgovora)

Slika 5.9. Odgovori na pitanje 4.



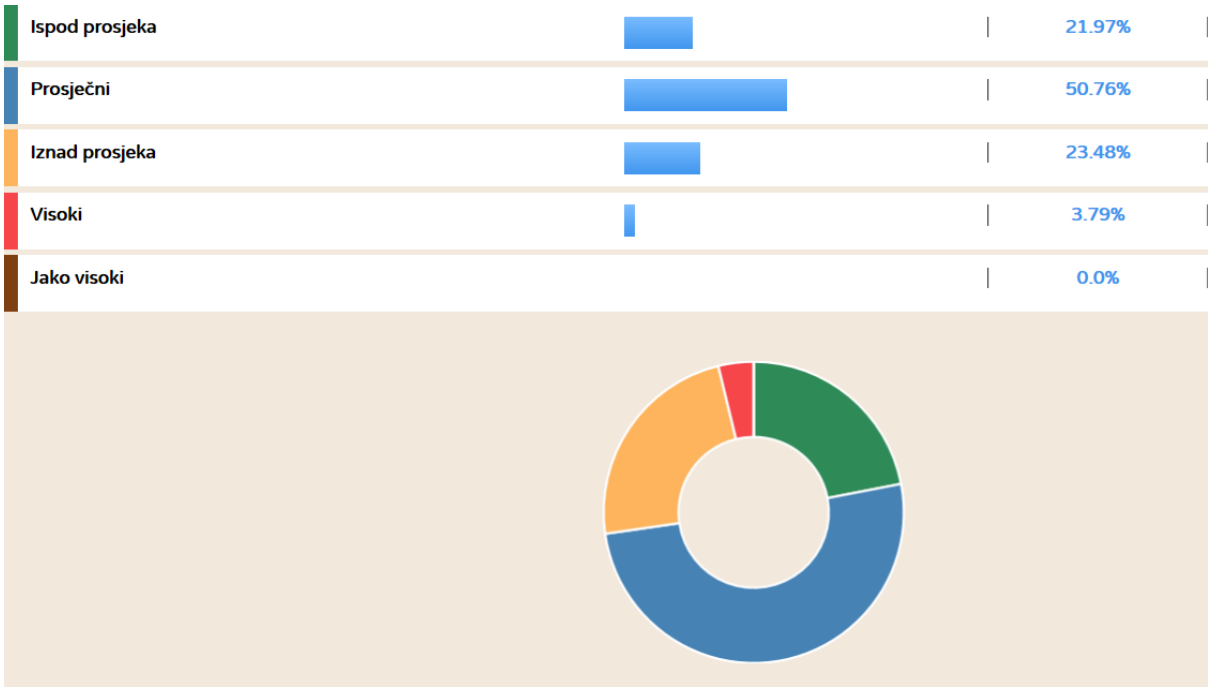
Izvor: autoričin rad na temelju provedenog istraživanja 2019. godine

Od 132 ispitanika, 59 je slobodno, 51 je u vezi, devetero je u braku, 11 ih je u braku i imaju djecu, dvoje nisu u braku i imaju djecu.

Pitanje 5.

Kakvi su Vaši prihodi ? (132 odgovora)

Slika 5.10. Odgovori na pitanje 5.



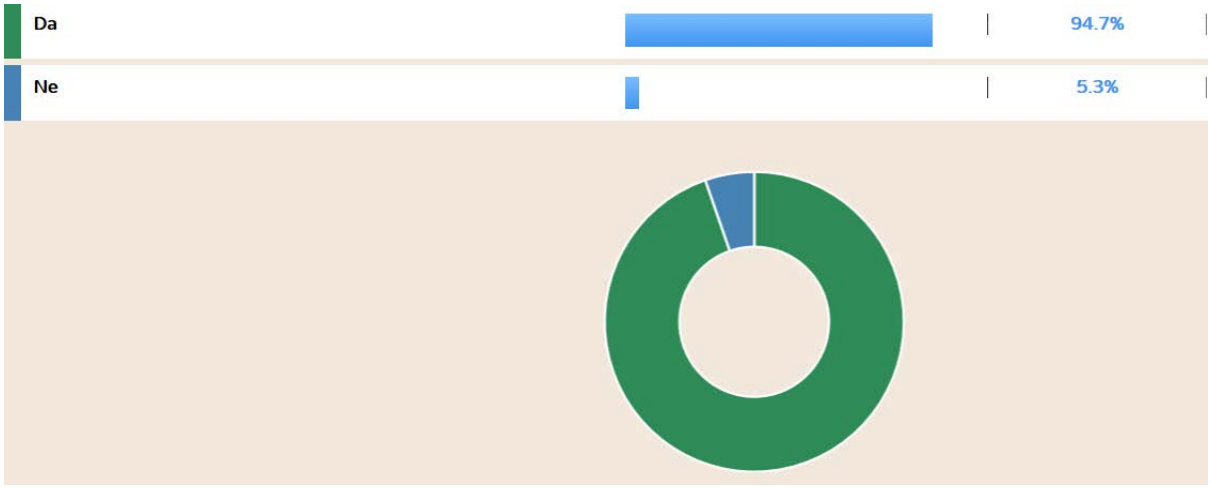
Izvor: autoričin rad na temelju provedenog istraživanja 2019. godine

Od 132 ispitanika, 29 ima prihode ispod prosjeka, 67 ih ima prosječne prihode, 31 ima iznadprosječne prihode, petero ih ima visoke prihode i nijedan nema jako visoke prihode.

Pitanje 6.

Jeste li čuli za Hard Rock Cafe? (132 odgovora)

Slika 5.11. Odgovori na pitanje 6.



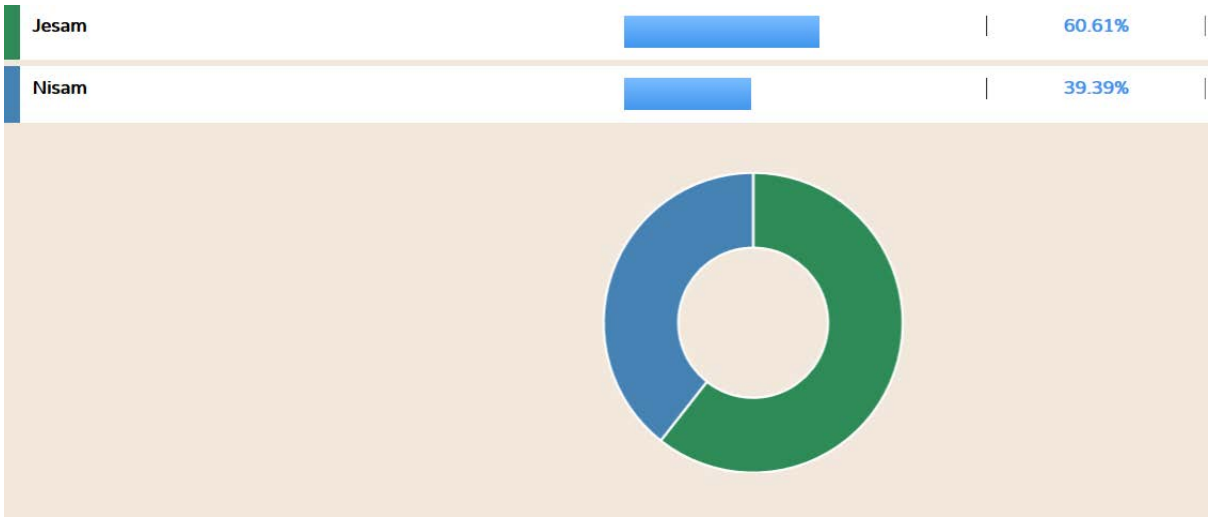
Izvor: autoričin rad na temelju provedenog istraživanja 2019. godine

Od 132 ispitanika, 125 zna za Hard Rock Cafe, a sedmero ne zna.

Pitanje 7.

Jeste li ikad posjetili neki Hard Rock Cafe? (132 odgovora)

Slika 5.12. Odgovori na pitanje 7.



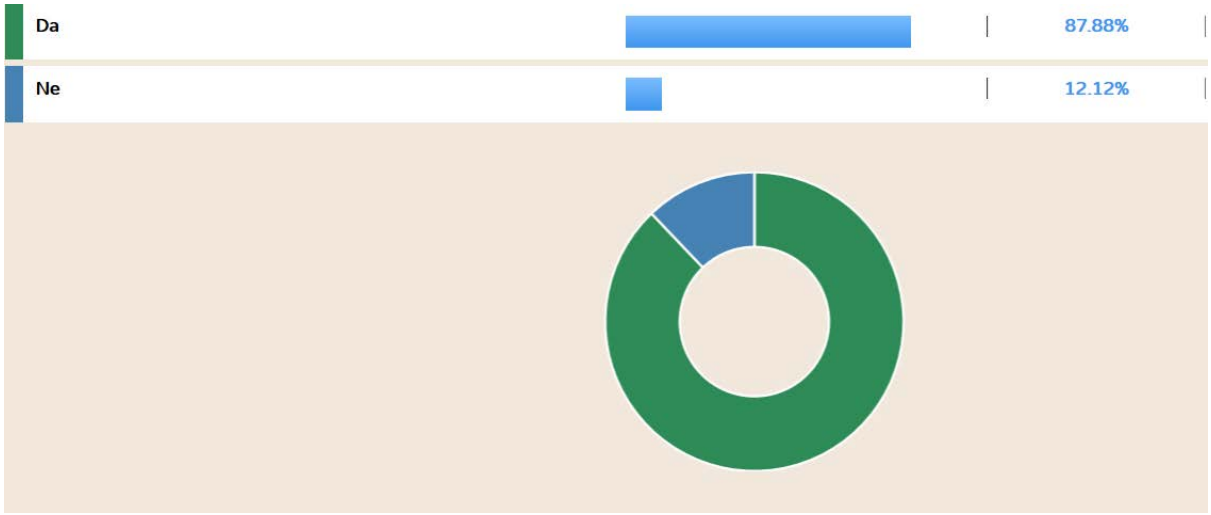
Izvor: autoričin rad na temelju provedenog istraživanja 2019. godine

Od 132 ispitanika, 80 ih je posjetilo Hard Rock Cafe, a 52 nije.

Pitanje 8.

Ako bi se otvorio, biste li posjetili Hard Rock Cafe u Zagrebu? (132 odgovora)

Slika 5.13. Odgovori na pitanje 8.



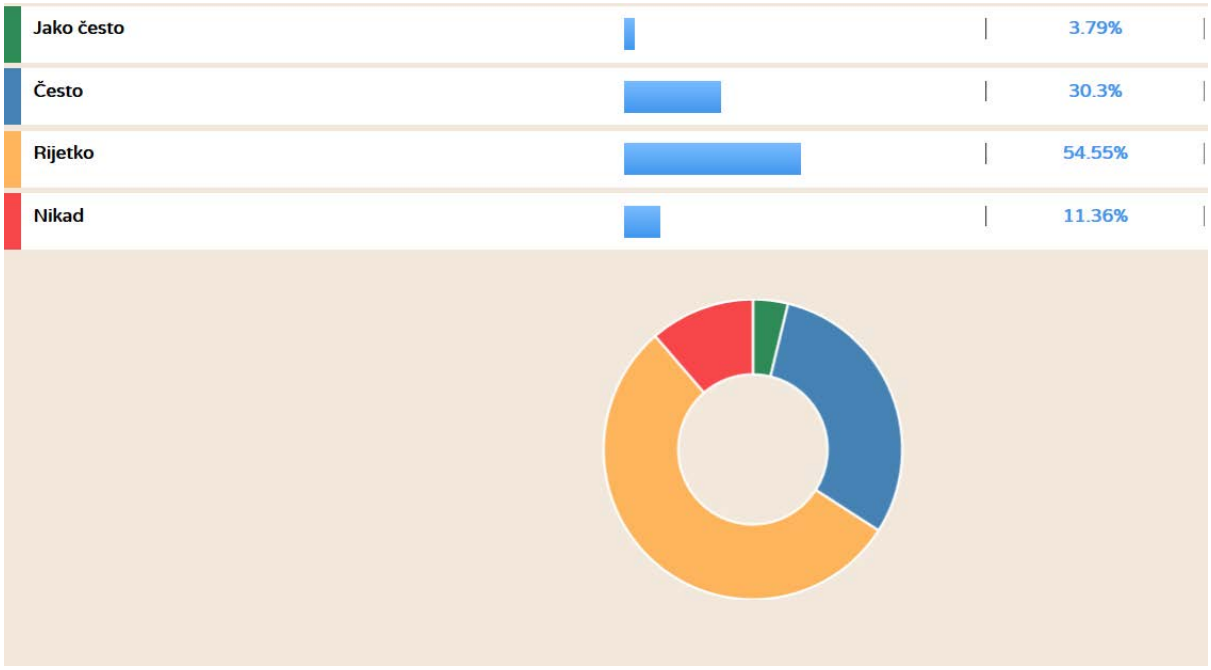
Izvor: autoričin rad na temelju provedenog istraživanja 2019. godine

Od 132 ispitanika, 116 bi posjetilo Hard Rock Cafe u Zagrebu, a 16 ne bi. Velika većina ispitanika posjetila bi Hard Rock Cafe u Zagrebu.

Pitanje 9.

Ako bi se otvorio, koliko biste često posjećivali Hard Rock Cafe u Zagrebu? (132 odgovora)

Slika 5.14. Odgovori na pitanje 9.



Izvor: autoričin rad na temelju provedenog istraživanja 2019. godine

Od 132 ispitanika, petero bi posjećivalo Hard Rock Cafe jako često, 40 često, 72 rijetko te 15 nikada.

Zaključak anketnog upitnika

Na temelju rezultata ankete donesena je odluka o odbacivanju/prihvaćanju postavljenih hipoteza.

H1 : Lokalno stanovništvo zna koncept Hard Rock Cafe-a.

Ova hipoteza se prihvaća !

H2: Lokalno stanovništvo posjećivalo bi Hard Rock Cafe ako bi se otvorio u Zagrebu.

Ova hipoteza se odbacuje !

Anketni upitnik proveden je na uzorku od 132 osobe koje spadaju u lokalno stanovništvo. Većina ih je žena. Velika većina ispitanika su studenti. Među ispitanicima dominiraju osobe koje nisu u braku. Većina ispitanika ima prosječne prihode. Velika većina ispitanika čula je za Hard Rock Cafe. Većina ispitanika posjetila bi Hard Rock Cafe Zagrebu, no rijetko bi ga nastavili posjećivati. To dovodi do zaključka da lokalno stanovništvo nije primarna ciljana skupina. Anketa se djelomično negativno odražava

na preuzimanje franšize Hard Rock Cafe-a u Zagrebu. Djelomično zato što je uzorak lokalno stanovništvo, a ciljano tržište Hard Rock Cafe-a ponajprije su turisti, a zatim dio lokalnog tržišta.

6. INTERVJU

Intervju putem e-pošte obavljen je s dr. sc. Aleksandrom Ercegom, profesorom poduzetništva na Ekonomskom fakultetu u Osijeku i stručnjakom na području poduzetništva i franšiza.

1. Kako se zovete i prezivate i koje je vaše zanimanje?

   Doc. dr. sc., radim na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, a prije sam radio na mjestu pomoćnika direktora nabave Kandita i Saponije.

2. Koliko imate iskustva na području poduzetništva?

   Poveznica je poduzetno ponašanje u korporaciji i trenutačno predajem kolegije Poduzetništvo i korporacijsko poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

3. Što znate o franšizama općenito?

   Imam razmjerno dobro znanje o franšiznom poslovanju, doktorirao sam na temu franšizno poslovanje te sam izdao dvije knjige o toj temi. Autor sam desetak radova o franšiznom poslovanju.

4. Koliko imate iskustva i koja su vaša znanja o dovođenju franšiza u Hrvatsku?

   Kao vanjski suradnik Centra za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku radio sam na kupnji i dovođenju franšize The Franchise Center. Također sam preko Centra za franšizu surađivao s davateljima franšize koji su tražili primatelje franšize u Hrvatskoj, a istovremeno i s primateljima franšize koji su željeli kupiti strane franšize.

5. Znate li korporaciju Hard Rock Cafe?

   Znam korporaciju i franšiznu ponudu jer ona je bila jedan od davatelja franšize koji je bio uključen u brošuru koju je izdao CEPOR Zagreb.

6. Prema vašem mišljenju, bi li uspio restoran Hard Rock Cafe u Zagrebu? Molim Vas, obrazložite svoj odgovor.

   Restoran HRC u početku bi vjerojatno uspijevao u Zagrebu, no pitanje je duljeg opstanka. Veliko ulaganje koje je potrebno za otvaranje HRC-a u Zagrebu bila bi otežavajuća okolnost za tvrtku koja bi se odlučila za ovu franšizu. Kao sa svakom velikom franšizom koja dođe u Hrvatsku, u prvo vrijeme bilo bi mnoštvo gostiju koji bi ondje željeli biti viđeni, a pitanje je koliko bi tih ljudi ponovilo posjet – sve ovisi o cijenama koje bi bile u HRC-u. Ovo je sa stajališta potrošača.

HRC franšiza iznimno je skupa i pitanje je koja bi je tvrtka mogla i kupiti. Kada bi je kupila, tada dolazi problem održavanja kvalitete i otplate investicije, što nije jednostavno. Zagreb je sve više cilj turističkih posjeta te, uz iznimno poznati Advent, mnogo turista dolazi u Zagreb, no pitanje je bi li oni posjetili HRC ili bi se više zabavljali u lokalnim restoranima. Tu bi veliku ulogu imao primatelj sa svojim pristupom cijenama proizvoda i usluga koje bi nudio potrošačima. Uz to, mnogo je prepreka u franšiznom poslovanju u Hrvatskoj (više u člancima koje smo kolegica Alpeza i ja objavili) te uspjeh HRC-a u Zagrebu ne bi bio jednostavan. No moguć je i nadam se da će primatelj franšize koji se odluči na taj pothvat uspjeti.

7. ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA

Iduća tablica je sažetak navedenih i objašnjenih zaključaka.

Tablica 7.7.1. Ocjene pojedinih analiza

Analiza	Ocjena analize za preuzimanje franšize Hard Rock Cafe-a
Troškovi i postupak kupnje franšize i izgradnje potencijalnog objekta	negativna
PEST analiza	negativna
SWOT analiza	neutralna
Analiza ciljanog tržišta	pozitivna
Anketa	djelomično negativna

Izvor: autoričin rad na temelju provedenog istraživanja 2019. godine

S obzirom na sve provedene analize autorica zaključuje:

Najveća je prednost velik broj turista (s obzirom na to da su turisti primarno ciljano tržište) i globalno jak brend, a najveći nedostatci visoki troškovi i nepovoljni ekološki i politički čimbenici. Postoje mnoge prepreke u procesu preuzimanja i uspijevanja franšize u Zagrebu, no isto tako postoji i potencijal za uspjeh. Zaključno, postoji mogućnost otvaranja Hard Rock Cafe-a u Zagrebu, koja ovisi o vlasnikovu kapitalu, sposobnostima i sklonosti za preuzimanje rizika.

LITERATURA

a) knjige

1. Beshel, B., 2010., *An Introduction to Franchising*, IFA Educatinal Foundation, https://www.trade.gov/sabit/build/groups/public/@tg_sabit/documents/webcontent/tg_sabit_005404.pdf (pristupljeno 22. siječnja 2019.).
2. Gross, D., 1997., Sample Material, *Greatest Business Stories*, https://www.wiley.com/legacy/products/subject/business/forbes/kroc.html (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

b) članci

1. Alon, I., Alpeza, M., Erceg, A., Implementation of Franchising as a Business Model in Croatian Business Context, http://www.cepor.hr/news/fransiza/Studija_perspektive_engl.pdf (22. siječnja 2019.).
2. Erceg, A., Čičić, I. (2013.), Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues,* XXVI(1), 323-335., http://hrcak.srce.hr/108227 (pristupljeno 22. siječnja 2019.).

c) internetski izvori

1. *Code of Ethics*, European Franchise Federation, http://www.eff-franchise.com/Data/Code%20of%20Ethics.pdf (pristupljeno 22. siječnja 2019.).
2. Ćorić, G., Kukec, Lj., *Country Report Croatia*, https://www.franchise.org/sites/default/files/ek-pdfs/html_page/OutlineCountryReportCROATIA2014.pdf (pristupljeno 2. veljače 2019.).
3. *Due Dilligence*, Wikipedia, https://hr.wikipedia.org/wiki/Due_diligence (pristupljeno 2. veljače 2019.).
4. *Estimated Investment*, službena stranica Hard Rock Cafea, http://www.hardrock.com/corporate/investor-information (pristupljeno 1. veljače 2019.).
5. *Franchise & Development Opportunities*, službena stranica Hard Rock Cafea, http://www.hardrock.com/corporate/ (pristupljeno 1. veljače 2019.).

6. *Franchising vs. Licensing*, Diffen, https://www.diffen.com/difference/Franchising_vs_Licensing (pristupljeno 21. siječnja 2019.).
7. Goldberg, E., *Current trends in Franchising. Franchising.com*, https://www.franchising.com/guides/current_trends_in_franchising.html (pristupljeno 22. siječnja 2019.).
8. *Hard Rock History*, službena stranica Hard Rock Cafea, http://www.hardrock.com/corporate/history/ (pristupljeno 1. veljače 2019.).
9. *Isaac Tigrett*, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Isaac_Tigrett (pristupljeno 1. veljače 2019.).
10. Jutarnji.hr, *Hard Rock Caffe mora promijeniti ime i platiti kaznu*, Jutarnji Vijesti. https://www.jutarnji.hr/vijesti/zagreb/hard-rock-caffe-mora-promijeniti-ime-i-platiti-kaznu/4036983/ (pristupljeno 22. siječnja 2019.).
11. Libava, J., *The History of Franchising As We Know It. BPlans*, https://articles.bplans.com/the-history-of-franchising-as-we-know-it/ (pristupljeno 21. siječnja 2019.).
12. *Licencija*, Wikipedia, https://hr.wikipedia.org/wiki/Licencija (pristupljeno 2. veljače 2019.).
13. Miller, H., *Business Format and Product Distribution Franchises. Franchise Science*, http://www.franchise-science.com/franchise-growth-institute/business-format-and-product-distribution-franchises/ (pristupljeno 22. siječnja 2019.).
14. Mitzsheva, M., *Difference Between a Franchise & a Distribution Agreement. Chron*, https://smallbusiness.chron.com/difference-between-franchise-distribution-agreement-41153.html (pristupljeno 22. siječnja 2019.).
15. *Peter Norton*, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Morton (pristupljeno 1. veljače 2019.).
16. Službena stranica TZ Zagreb, http://www.infozagreb.hr/ (pristupljeno 5. veljače 2019.).
17. *Stavovi i potrošnja posjetitelja Zagreba*, Tomas Zagreb, http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/novosti/TOMAS_ZAGREB_2012_BROSURA.pdf (pristupljeno 1. veljače 2019.).

18. *The Pillars of our brand*, službena stranica Hard Rock Cafea, http://www.hardrock.com/corporate/history/ (pristupljeno 1. veljače 2019.).
19. *Zagreb Restaurants and Places to Eat*, TripAdvisor, https://www.tripadvisor.com/Restaurants-g294454-Zagreb_Central_Croatia.html (pristupljeno 1. veljače 2019.).

d) ostalo

1. 5. travnja 2012. Beganović, S.H., *Domaći poduzetnici nedovoljno koriste franšizno poslovanje*, Business.hr, http://www.fransiza.hr/clliping/fransizno_poslovanje.pdf (pristupljeno 22. siječnja 2019.).
2. Državni zavod za statistiku, https://www.dzs.hr/ (pristupljeno 22.siječnja 2019.)
3. Narodne novine (2015.), *Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti*, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_08_85_1648.html (pristupljeno 31.siječnja 2019.).
4. Narodne novine (2005.), *Zakon o obveznim odnosima*, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005_03_35_707.html (pristupljeno 2. veljače 2019.).
5. Narodne novine (2009.), *Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja*, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_07_79_1877.html (pristupljeno 2. veljače 2019.).

TABLICE

Tablica 2.1. Razlika između franšize i licence 3
Tablica 5.1. Procijenjena investicija 17
Tablica 5.2. PEST analiza 21
Tablica 5.3. SWOT analiza 22
Tablica 5.4. Deset najbolje ocijenjenih restorana prema Trip Advisoru 24
Tablica 5.5. Karakteristike Hard Rock Cafea u Budimpešti 25
Tablica 5.6. Restorani s američkom kuhinjom 25
Tablica 5.7. Strana i domaća noćenja u 2016. i 2017. godini 27
Tablica 7.1. Ocjene pojedinih analiza 39

SLIKE

Slika 5.1. Europa, Bliski istok i Afrika 16
Slika 5.2. Prikaz Hard Rock Cafe-a iz obližnjih zemalja 23
Slika 5.3. Tržišna pozicija Zagreba 27
Slika 5.4. Domaća i strana noćenja u 2017. godini 28
Slika 5.5. Motivi dolaska hotelskih gostiju 29
Slika 5.6. Odgovori na pitanje 1. 30
Slika 5.7. Odgovori na pitanje 2. 30
Slika 5.8. Odgovori na pitanje 3. 31
Slika 5.9. Odgovori na pitanje 4. 32
Slika 5.10. Odgovori na pitanje 5. 33
Slika 5.11. Odgovori na pitanje 6. 33
Slika 5.12. Odgovori na pitanje 7. 34
Slika 5.13. Odgovori na pitanje 8. 34
Slika 5.14. Odgovori na pitanje 9. 35

PRILOZI

a) pitanja za intervju

1. Kako se zovete i prezivate i koje je Vaše zanimanje?
2. Koliko imate iskustva na području poduzetništva?
3. Što znate o franšizama općenito?
4. Koliko imate iskustva i koja su vaša znanja o dovođenju franšiza u Hrvatsku?
5. Znate li korporaciju Hard Rock Cafe?

6. Prema vašem mišljenju, bi li uspio restoran Hard Rock Cafe u Zagrebu? Molim Vas, obrazložite svoj odgovor.

b) anketa

1. Kojeg ste spola?
2. Koliko imate godina ?
3. Koji je vaš radni status?
4. Koji je vaš bračni status?
5. Kakvi su vaši prihodi?
6. Jeste li čuli za Hard Rock Cafe?
7. Jeste li ikad posjetili neki Hard Rock Cafe?
8. Ako bi se otvorio, biste li posjetili Hard Rock Cafe u Zagrebu?
9. Ako bi se otvorio, koliko biste često posjećivali Hard Rock Cafe u Zagrebu?