

*Dr. sc. Dubravka Mahaček*  
*Dubravka.Mahacek@revizija.hr*  
*Državni ured za reviziju,*  
*Područni ured Požega,*  
*Kamenita vrata 8, 34000 Požega*  
*tel.: +38534273611*

*Maja Martinko Lihtar, struč. spec. oec.*  
*Maja.Martinko-Lihtar@revizija.hr*  
*Državni ured za reviziju, Središnji ured,*  
*Tkalčićeva 19, 10000 Zagreb*  
*tel.: +38514813292*

*UDK 339.187.44*  
*Pregledni članak*

# ULAGANJE U POSLOVANJE PUTEM FRANŠIZE

## SAŽETAK

Započeti poslovanje je moguće osnivanjem novoga subjekta, kupovinom već postojećega ili pokretanjem franšiznoga posla. Za pokretanje novoga posla bitni su preduvjeti, među kojima je najvažnija kvalitetna ideja, ali isto tako i početni kapital. Pri pokretanju posla mogu se pojaviti poteškoće u financiranju, postojeća konkurencija te proces uhodavanja poslovanja i vrijeme koje je potrebno za izgradnju vlastitoga tržišnoga položaja. Kupovinom postojećega posla izbjegavaju se navedeni rizici i omogućavaju prilike za ostvarenje dobiti. To se postiže ukoliko se kupuje tvrtka koja nema zastarjeli proizvod ili nepodmirene obveze, odnosno čije je financijsko stanje dobro. U radu se prikazuju mogućnosti franšiznoga poslovanja te ulaganja i troškovi, što uz rad primatelja franšize omogućava uspješno poslovanje. Cilj je rada prikazati značajke i karakteristike franšiznoga poslovanja, potrebna ulaganja i troškove koji pri tome nastaju te prednosti, nedostatke i iskustva takvoga načina poslovanja.

**Ključne riječi:** franšiza, troškovi, financiranje, prednosti, nedostaci, iskustva.

## 1. Uvod

U radu se daje prikaz franšiznoga poslovanja, uz osnovne značajke, vrste, te financiranje franšize. Franšiza je najbolji način za pokretanje poslovanja, ukoliko postoji sumnja u osobne mogućnosti i sposobnosti. Franšiza je poslovna strategija društava različitih veličina, odnosno velika društva postaju još veća, a mala se na ovaj način razvijaju i jačaju. Franšiza je poslovna strategija koja svima koji sudjeluju u ovom poslovnom odnosu osigurava dobre rezultate, kako davatelju franšize, tako i primatelju franšize. Temeljni cilj je uspješnost franšize te je

stoga važno dobro pripremiti primatelja za preuzimanje franšize. Prednost ovoga oblika poslovanja je da donosi sigurnost u uspjeh i zaradu, za razliku od samostalnoga otvaranja tvrtke ili poslovanja, idealna je za osobe koje nemaju dovoljno sigurnosti u pokretanje vlastitoga posla, ali i za one koji tek ulaze u poslovne pothvate jer se ovim načinom oslanjaju na već postojeće uspješne poslovne modele. Najveći broj davatelja franšize ne traži iskustvo u određenim poslovima. Uspješnost poslovanja ovisi o proizvodu, odnosno usluzi, dobro uhodanom modelu poslovanja, dobroj organizaciji poslovnih operacija i marketinškom pristupu te radu korisnika franšize.

## 2. Osnovne značajke franšize

### 2.1 Pojam i razvoj franšize

Uz franšizu se pojavljuje nekoliko pojmova, a u nastavku se daje objašnjenje nekih najčešćih. Riječ franšizam dolazi od francuske riječi „franchir“ što znači „osloboditi“, a prvotno je značilo osloboditi od ropstva. Danas ima nekoliko značenja ovisno o grani poslovanja, a najopćenitija definicija franšizma glasi, prema definiciji International Franchise Association: Franšizam predstavlja trajan odnos između franšizanta i franšizora u kojem je ukupna suma franšizorovih znanja, imidža, uspjeha, proizvodnje i marketinških tehnika, dana franšizantu uz naknadu. U stvari, to je ugovor između prodavatelja i kupca koji kupcu (franšizantu) dopušta da prodaje proizvode ili usluge prodavatelja (franšizora) te koristi njegov brend i logo. Sama bit franšizma jest da kupac odnosno franšizant od franšizora, odnosno prodavatelja nekoga proizvoda ili usluge, dobije već gotovo poduzeće koje je vjerojatno preslika svih ostalih u franšiznom lancu, a osim toga i stručnu pomoć kao što je: marketinška strategija, početno obučavanje zaposlenika i menadžmenta, uređenje lokala i njihova oprema, standardizirana poslovna politika i postupci, centralizirana nabava uz uštedu, lokacijski odabir i savjet, pregovori o zakupnini, financiranje.<sup>1</sup>

Davatelj franšize/franšizor/franšizodavaoc (pravna osoba, rjeđe fizička) je vlasnik marke, proizvođač novoga ili atraktivnoga proizvoda i/ili usluge, pojedinih razvijenih i/ili originalnih tehnika marketinga koje ustupa korisniku franšize radi poslovanja pod zajedničkim imenom i u skladu s uvjetima rada jednakim za sva poduzeća unutar iste organizacije. Davaoци franšize su uglavnom velika međunarodna poduzeća, a posjedovanje spomenutih kategorija (proizvoda, odnosno usluga i upravljačkih vještina) omogućava im da primjenom sistema franšize ostvare međunarodnu ekspanziju, povećaju profit i postanu poznata međunarodna poduzeća u relativno kratkom roku i uz mala ulaganja. Sustav franšize najviše se primjenjuje u proizvodnji i distribuciji bezalkoholnih pića, brze hrane, u hotelijerstvu, različitim posredničkim uslugama, iznajmljivanju automobila, proizvodnji cigareta itd.<sup>2</sup>

Primatelj franšize/franšizant/franšizoprmaoc prihvaća obvezu obavljanja posla pod već isprobanim i poznatim uvjetima te pod imenom i uz promociju koja je zajednička za sva poduzeća u lancu. U pojedinim slučajevima korisnik franšize prilagođava

tradicionalno poslovanje novim uvjetima, odnosno ulazi u sasvim novo područje poslovanja u pokušaju da osigura posao i rentabilnost investicije. Korisnici franšize, iako u većini slučajeva mala i srednja poduzeća s nevelikim financijskim sredstvima, osiguravaju znanje o lokalnom tržištu, dio kapitala i osoblje.<sup>3</sup>

Tantijemi ili royalties je iznos koji je obično kalkuliran u postocima od bruto prometa i plaća se periodično franšizodavcu. Tantijemi služe davaocu franšize da podmiri sve troškove koje ima za: tehničku pomoć, pomoć u rukovođenju, stalno savjetovanje (konzalting), periodične seminare, savjetovanja i sl.<sup>4</sup>

Najznačajnija obilježja franšize su:

- ugovorni odnos između partnera prema kojemu jedan od njih (davatelj franšize) ovlašćuje (licencira) drugoga partnera (primatelj franšize) da posluje pod njegovim imenom te koristi njegov brend i koristi proizvode, a koje je povezano s davateljem franšize,
- davatelj franšize nadzire način na koji primatelj franšize vodi poslovanju,
- pomoć primatelju franšize od strane davatelja franšize,
- odvojeno poslovanje, tj. primatelj franšize ulaže, pa time izlaže riziku vlastiti kapital.<sup>5</sup>

Postoje različite definicije franšize. Jedna od njih je da je franšizno poslovanje sustav trgovanja dobrima i/ili uslugama i/ili tehnologijom koja se temelji na bliskoj i stalnoj suradnji legalno i financijski samostalnih poduzeća vlasnika franšize i njegovih pojedinačnih korisnika franšize (partnera) gdje vlasnik jamči svojim korisnicima pravo i nameće obavezu da će voditi posao u skladu s konceptom franšize.<sup>6</sup>

Povijest franšize zadire u daleku prošlost, a korijeni se spominju čak u doba feudalizma. Za početak modernoga tj. komercijalnoga franšizma postoje dvije teorije, obje iz 19. stoljeća. Po jednoj, prva komercijalna prodajna franšiza bila je Singer Sewing Center, čiji je začetnik bio Isaac Singer 1858., a odnosila se na prodaju prava lokalnim poslovnim ljudima koji su prodavali Singerove mašine i obučavali korisnike. Prihodi od licenci pomogli su mu u rastu kompanije i financiranju proizvodnje jer se svaka franšiza sama financirala, pa je bio pošteđen nekih troškova kao što su troškovi zapošljavanja menadžera centara. Neke industrije model franšize kasnije su kopirale, a najpoznatija je Coca – Cola. Coca – Cola se uspjela proširiti na nacionalnoj razini, tako da je

prebacivala proizvodnju, skladištenje i distribuciju na lokalne poslovne ljude koji su dobili pravo punjenja. Zauzvrat su morali preuzeti rizik na lokalnoj razini i osigurati kapital za širenje te su dobili ekskluzivna marketinška i distributerska prava. Po drugoj teoriji, komercijalna franšiza se razvija nešto kasnije, tj. 1898. kada General Motors počinje franšizirati zastupstva. Taj franšizni sustav i danas dobro posluje i obuhvaća oko 10 900 prodavača diljem zemlje. Promatrajući prvih 100 godina komercijalne franšize, zanimljivosti koje se mogu izdvojiti su da davatelj franšize nije kontrolirao izgled franšize, tako da su korisnici sami kreirali vlastiti poslovni stil. Benzinske stanice, prodavatelji automobila, moteli, nisu imali isti izgled, pa čak niti iste usluge, mada su imali zajedničko trgovačko ime. Tijekom 50-ih godina 20. stoljeća dolazi do preoblikovanja franšize od strane Ray Kroca koji lansira poslovni oblik franšize koji je danas poznat. Ray Kroc je bio uspješan prodavač aparata za pravljenje milkšejka, a jedan od njegovih kupaca je bio McDonald's, prodavač hamburgera iz Californije. Kroc je bio oduševljen uspjehom McDonald's-ovih restorana i smatrao je da McDonald's može kopirati njegov način rada i postići uspjeh diljem cijeloga SAD-a. Kroc je osmislio koncept pod nazivom "trgovačko odijelo" koji obuhvaća ne samo izgled i ugođaj poslovnoga dekora, nego i svaki detalj na osnovi kojega se posluje. Za Raya Kroca svako gledište kako voditi franšizu McDonald's'a je postao dio sistema koji osigurava da će iskustvo potrošača u svakom McDonald's restoranu biti jednako uvijek i svugdje.<sup>7</sup>

Na području automobilske industrije istakao se Henry Ford. Osmislio je liniju za montiranje proizvoda, masovnu distribuciju, opskrbu benzinom, popravak automobila, mjesta za odmaranje vozača tijekom puta. Sredinom 90-ih godina 20-og stoljeća, ugovor o franšizi se značajno razlikovao od početnih ugovora. Davatelj franšize je osoba koja određuje pravila, a korisnici franšize obično prihvaćaju pravila i plaćaju. Zbog sve veće popularnosti franšize, davatelji sve više smanjuju zaštitu tržišta i time dovode korisnike u teži položaj. Budući da današnji sustav franšize više nije pravo na distribuciju proizvoda, nego ono što se franšizira, većina davatelja franšiza naplaćuje vjernost (royalty).

## 2. 2. Vrste franšize

Razvojem franšiznoga poslovanja razvijale su se i različite vrste franšiznoga. U početku postoji podjela na dva osnovna oblika, a to su franšiza proizvoda ili marke (davatelj franšize prodaje primatelju pravo na ime ili marku) te poslovni format franšize (uključuje širi raspon usluga, odabir lokacije, treninzi za zaposlene, nabava proizvoda, plan marketinga). Podjela prema Thomasu i Seidu je sljedeća:

- franšiza distribucije proizvoda (product distribution franchises),
- franšiza poslovnoga formata (business format franchises),
- konverzijski tip franšize (conversion franchising).<sup>8</sup>

Franšiza distribucije proizvoda je klasični oblik franšizinga, a suradnja se zasniva na vertikalnoj povezanosti koja zamjenjuje povezanost preko kapitala. Davatelj franšize proizvodi proizvod, a primatelj taj gotovi proizvod prodaje. Najpoznatije industrije u kojima se primjenjuje ova vrsta franšize su: industrija osvježavajućih pića, industrija automobila i popratnih proizvoda te benzinska industrija. Proizvodi koji se prodaju putem ove franšize, zahtijevaju, prije prodaje, od primatelja franšize neke pripremljene radnje. Posebnost je u tome što davatelj franšize licencira svoje trgovačko ime i logotip primatelju franšize, ali mu ne osigurava sustav poslovanja.

Neke od karakteristika ovoga oblika franšize su:

- smanjivanje potreba za financijskim sredstvima koje vlasnik franšize ulaže u odnosu na ulaganja koja bi imao kada bi otvarao vlastite poslovne jedinice,
- naglasak je na proizvodu i njegovoj prodaji koja se temelji na distribuciji jedne ili više robnih marki vlasnika franšize prema konačnim kupcima,
- vlasnik franšize je obično i proizvođač s poznatom robnom markom koji preko lanca svojih korisnika franšize širi svoju distribuciju i utjecaj,
- pogodnost za proizvode koji zahtijevaju opsežne postupke prije i poslije prodaje ili nose dobru, priznatu robnu marku,
- razlika između ovakvoga franšiznoga i klasične distribucije je u većoj povezanosti između različitih oznaka vlasnika franšize, šire zasnovanoj uslužnoj djelatnosti koja služi kao pomoć korisni-

ku franšize i ekskluzivnoj ili djelomičnoj prodaji proizvoda, čega u klasičnoj distribuciji nema u takvoj mjeri,

- vlasnik franšize ne koristi široku distributivnu mrežu već svoje proizvode prodaje korisnicima franšize koji ih dalje prodaju kao ekskluzivno pravo ili ih prodaju zajedno s proizvodima drugih proizvođača.<sup>9</sup>

Iako franšiza distribucije proizvoda predstavlja najveći postotak ukupne maloprodaje svih postojećih franšiza, većina dostupnih franšiza danas su franšize poslovnoga formata. Distributeri Coca-Cola, Goodyear Tires, Ford Motor Company i John Deere primjeri su primatelja franšize distribucije proizvoda.<sup>10</sup>

Franšiza poslovnoga formata primatelju franšize uz korištenje trgovačkoga imena i loga davatelja, omogućava da koristi i kompletan sustav za isporučivanje proizvoda ili usluga i za poslovanje. Ovaj oblik franšize je najbrži rastući oblik i sve se više franšiza organizira po tom sustavu. Korist je obostrana, kako za primatelja, tako i za davatelja franšize. Primatelj franšize, plaća pristojbu i tantjeme te na taj način daje franšiznom sustavu neprekidan izvor kapitala za daljnji rast i razvoj organizacije. Zauzvrat primatelj franšize dobiva uhodan posao, veću konkurentnost na tržištu zbog već poznatog brenda te marketinšku podršku. Karakteristika ove franšize je dosljednost koja osigurava uspjeh ove franšize i kojoj teži svako dobro vođeni franšizni sustav. Davatelj franšize osigurava informacije o tome kako i gdje naručiti potrebne proizvode, kako ih pripremiti i kako ih prezentirati kupcima. Poslovni paket čine i licence, žigovi, know-how, poseban imidž koji je razvio davatelj u svome poslovanju i koji ga je učinio uspješnim, pružanje stručne pomoći, te provođenje kontrole poslovanja od strane davatelja franšize. Franšizni sustavi ne propisuju jednaku razinu kontrole i dosljednosti, ali većina sustava ima standarde koji osiguravaju minimalnu razinu poslovanja. To znači da bez obzira bio njezin vlasnik primatelj ili davatelj franšize, svaka lokacija bez obzira na to gdje se nalazi u svijetu izgleda isto i ima isti ugođaj, a u restoranima je jednak i okus hrane. Kao primjer franšize poslovnoga formata mogu se navesti Subway, McDonald's, Burger King.<sup>11</sup>

Konverzijski tip franšize je preoblikovani oblik standardnoga franšiznoga odnosa, a nastaje kada neovisni poduzetnik, koji se nalazi u istom poslovnom području kao i davatelj franšize, prihvati davateljeve

usluge, robne i/ili uslužne žigove i sustav poslovanja. Ovaj tip franšize nalazimo kod agencija za promet nekretnina, cvjećarnica te kod nekih uslužnih djelatnosti.

Prema odnosima koji vladaju između davatelja i primatelja postoji podjela franšize na:

- proizvođač/maloprodaja (davatelj franšize prodaje svoje proizvode primatelju franšize, a primatelj franšize ih izravno prodaje krajnjem potrošaču, a primjer su benzinske postaje i automobilske kuće).
- proizvođač/veleprodaja (primatelj franšize je poduzetnik s uhodanim poslom koji prodaje, a ponekad i pakira proizvode davatelja franšize, a primjer su punionice bezalkoholnih pića).
- veleprodaja/maloprodaja (više primatelja franšize zajedno pokreće posao koji će postati davatelj franšize, primjer je udruživanje više manjih lanaca trgovina, koji osnivaju novu tvrtku radi ostvarivanja zajedničke koristi).
- poslovni format franšize (primatelj franšize posluje na standardni način, pod poznatim trgovačkim imenom, primjer su restorani brze prehrane i kemijske čistionice).

Prema skupini autora poslovanje putem franšize dijeli se na osam skupina<sup>12</sup>, koje navodimo:

1. Menadžerska franšiza – primatelj franšize upravlja poslovanjem koje se odvija na nekoliko područja ili s nekoliko timova ljudi, a primjeri ove vrste franšize su kurirske službe.
2. Multifranšiza ili master franšiza – primatelj franšize može novačiti druge primatelja franšize (na lokalnom tržištu) za istog davatelja franšize, s ciljem što bržega širenja na određenom tržištu i podijeljenog rizika ulaska na nepoznato tržište. Uz ovu franšizu se mogu pojaviti i negativnosti, kao što su gubitak kontrole na lokalnom tržištu koja prelazi u korist lokalnih partnera, mogući problemi pri rukovođenju franšizom na stranom tržištu, smanjenje priljeva sredstava od tantijema te da je primatelj franšize neizravno odgovoran za rad primatelja master franšize.
3. Franšizni kutak (franchise corner) – u ovom slučaju, trgovac ima mogućnost, da se u svojoj trgovini, osim redovne djelatnosti, bavi i franšizingom, odnosno da je dio trgovine uredio na način koji je odredio davatelj franšize tj. da je prepoznatljiv kupcima.

4. Co-branding – je udruživanje više robnih marki kako bi se stvorio jedinstven proizvod ili usluga. Dobar primjer ovoga tipa franšize su benzinske crpke na autoputima u sklopu kojih su i lanci brze prehrane. Davatelji franšize moraju biti iznimno pažljivi prije nego li se odluče za ovu vrstu franšiznoga poslovanja. U takvom poslovanju mora postojati zajedništvo zaštitnoga imena i koncepta, da jedna franšize ne bi oslabila drugu.
5. Izvršna franšiza – poslovanje kod ove franšize vodi jedna osoba uključena u financijske usluge, osobne usluge ili vođenje projekta. Posao se obavlja kod klijenata tako da poslovni prostor nema važnu ulogu. Kao primjer se može navesti isplata šteta od osiguranja te poslovanje s nekretninama.
6. Maloprodajna franšiza – primatelj franšize ulaže znatna sredstva u reklamu, opremu, zaposlenike u svrhu pomaganja vođenja poslovnog sustava. Prednost je mogućnost prodaje istoga, ukoliko se primatelj franšize želi povući iz poslovanja. Primjeri ove vrste franšiznog poslovanja mogu se vidjeti u organizaciji sajмова i velikih skupova, trgovinama visoke mode te audio-vizualne opreme.
7. Prodajna/distribucijska franšiza – primatelj franšize, u ovoj vrsti franšiznoga poslovanja, je u neprekidnom pokretu jer prodaje i/ili distribuira proizvode na određenom području i po potrebi zapošljava dodatne osobe.
8. Pokretne usluge – primatelj franšize ulaže manja financijska sredstva i dobiva pravo na bavljenje uslugama koje uključuju samo jednoga zaposlenika i prijevozno sredstvo, a pojavljuje se u području održavanja i čišćenja.

### 3. Ulaganja i troškovi

Pokretanjem posla na ovaj način smanjuje se rizik poduzetnika. Pri izradi poduzetničkoga projekta ili pokretanja novoga posla najvažnija je ideja i tržište. Sadržaj poduzetničkoga projekta ovisi o svrsi, namjeni, vrsti djelatnosti, tehničkim i tehnološkim značajkama proizvoda, vrsti i veličini investicije, odnosno poduzetničkoga pothvata.<sup>13</sup> Iz navedenoga vidimo zahtijevnost pokretanja i ulaska u novi posao. Stoga je i razumljiva odluka pokretanja posla putem franšize. Odabir franšize ovisi o financijskim mogućnostima poduzetnika. Ulaganje u poslovanje putem franšize je daleko ispred svih drugih ulaganja

u poslove, odnosno ulaganje je sigurnije i atraktivnije te je jednostavnija mogućnost ostvarenja financiranja putem kredita. Najteži rizik poduzetnika je vezan uz financiranje. On mora imati sve karakteristike koje obilježavaju suvremenoga poduzetničkog menadžera, a odnose se na sposobnost rješavanja sukoba i komuniciranja sa zaposlenima, velika energija, upornost, izdržljivost, sposobnost za preuzimanje rizika i odgovornosti, osjećaj samopoštovanja, ali i osjećaj za dominaciju.

Prilikom pokretanja posla javljaju se troškovi postrojenja i opreme, najma prostora, komunalni troškovi, plaće zaposlenika te nabavka proizvoda franšize. Ulaganje u franšizu smatra se ulaganjem u nematerijalnu imovinu, a to je imovina koja se koristi u poslovanju poduzeća i koja nema fizičku supstancu i nije tekuća.

Promatrajući s teorijskoga stajališta, nabava postrojenja i opreme svrstava se u sljedeće skupine:

1. Materijalna imovina, koja označava fizičku supstancu, kao što su zemljište, zgrade, strojevi, a mogu se podijeliti u dvije podskupine:
  - a) nekretnine koje podliježu amortizaciji; obuhvaćaju materijalnu imovinu ograničenoga korisnog vijeka upotrebe kao što su zgrade i uredska oprema.
  - b) zemljište. Jedina materijalna imovina koja ne podliježe amortizaciji je zemljište koje ima neograničen vijek trajanja.
2. Neopipljiva (nematerijalna) imovina. Ovaj izraz se koristi za opisivanje imovine koja se koristi u poslovanju poduzeća, međutim nema fizičke supstancije i nije tekuća. Obuhvaća patente, nakladnička prava, zaštitne znakove, franšize i klijente.
3. Prirodna bogatstva. Lokacija kupljena u svrhu crpljenja ili uklanjanja vrijednih izvora kao što su nafta, minerali ili drvo, klasificira se kao prirodno bogatstvo, a ne kao zemljište. Ovaj oblik nematerijalne imovine postupno se pretvara u zalihe kako se prirodno bogatstvo crpi iz lokacije.<sup>14</sup>

Procjena nematerijalne imovine obavlja se prema trošku nabave. Kod nekih poduzeća su neki oblici nematerijalne imovine, kao npr. trgovinski znaci, od velike važnosti, ali mogu biti nabavljeni bez da su ih pratili troškovi nabave. Nematerijalna imovina se pojavljuje u bilanci samo ako su postojali troškovi nabave ili proizvodnje. Troškovi nabave franšize se znatno mijenjaju i mogu biti iskazani u velikim iznosima. Ako je trošak nabave franšize mali, od-

mah se može evidentirati kao rashod ili se može amortizirati tijekom određenoga razdoblja, primjerice pet godina. Ako se radi o značajnijem iznosu, tada bi se amortizacija trebala temeljiti na vremenu upotrebe franšize (ako je ograničen), ali razdoblje amortizacije ne bi trebalo biti dulje od 40 godina.

Troškovi nabave postrojenja i opreme obuhvaćaju sve izdatke za nabavu imovine kako bi se moglo započeti poslovanje. U troškove nabave imovine trebaju se uključiti opravdani i neophodni izdaci potrebni za dovođenje imovine u položaj i stanje za korištenje (troškovi prijevoza, rad na instaliranju, trošak nabave stroja), dok drugi troškovi koji mogu nastati (prometna pristojba, trošak popravka stroja ako je oštećen pri prijevozu i slično) trebali bi se priznati kao rashod tekućega razdoblja. To je potrebno zbog temeljnoga računovodstvenoga načela sučeljanja troškova i prihoda. Koristi vlasništva nad strojem bit će ostvarene u narednom razdoblju od nekoliko godina, te bi se ukupni troškovi nabave u računovodstvu trebali evidentirati kao imovina i izmjestiti nasuprot prihodu u tom istom razdoblju. Troškovi koji su nastali pri nabavi stroja, troškovi su usluga primljenih od upotrebe stroja. Pri kupnji zemljišta uz kupovnu se cijenu mogu pojaviti i neki drugi troškovi (mjerenja, čišćenja i slično) koji postaju dio troška nabave zemljišta. U glavnoj je knjizi potrebno posebno evidentirati zemljište i zgrade, upravo iz razloga što zgrade podliježu amortizaciji. Poboljšanja na zemljištu čine poboljšanja na posjedima (ceste, ograde) koja imaju ograničen vijek trajanja i podliježu amortizaciji, te se stoga evidentiraju na posebnom računu. Prije stavljanja u upotrebu, zgrade je ponekad potrebno popraviti, što se smatra ulaganjem, a nakon stavljanja u upotrebu uobičajeni popravci se smatraju troškovima održavanja. Navedena ulaganja se evidentiraju u bilanci. Tijekom poslovanja, pored prihoda, javljaju se i troškovi za plaće zaposlenika, robu koja je predmetom franšize, komunalni troškovi, troškovi održavanja i drugo, što se evidentira u računu dobiti i gubitka. Kod franšiznoga poslovanja dobit se dijeli na razne načine, a najčešći je uplata određenoga postotka od ukupnoga prometa na kraju mjeseca davatelju franšize. Za uspješno poslovanje važno je kontrolirati troškove.

Opći proces kontrole troškova ima četiri faze:

1. postavljanje norme ili utvrđivanje planiranoga iznosa troška,
2. mjerenje stvarnih nastalih troškova,
3. uspoređivanje planiranih i nastalih troškova,

4. unošenje promjena s ciljem smanjivanja nastalog troška na planirani trošak kad za to postoji potreba.<sup>15</sup> Svaka od faza kontrole troškova je značajna i utječe na financijski rezultat.

#### 4. Prednosti i nedostaci franšize

Postoje mnogobrojne prednosti franšiznog poslovanja, kako za primatelje franšize, tako i za davatelje franšize, a isto tako i nedostaci, kojih ima manje u odnosu na prednosti. Početno ulaganje je značajno, ali je dugoročno isplativo jer rješava problem širenja poslovanja i problem nedostatka vremena, novca i osoblja. Od prednosti za davatelja franšize možemo istaknuti brže širenje poslovanja, korištenje tuđih sredstava jer se kapital potreban za širenje poslovanja dobiva od primatelja franšize, upravljačke sposobnosti se bolje koriste jer dio poslovnog rizika preuzima primatelj franšize, bolje korištenje lokalnih izvora jer korisnici tržišne uvjete bolje mogu iskoristiti, te veća motiviranost kroz povećanja prometa i prihoda, a isto tako i do pronalaženja novih primatelja.

Prednosti za primatelja franšize su mnogobrojne, a najznačajnije su korištenje programa za obuku i konzultantskih usluga, trajno savjetovanje i pomoć, tržišna prepoznatljivost korištenjem uspješnoga i poznatoga poslovnog imidža, primatelj je neovisan poslovni čovjek, tj. zadržava relativnu poslovnu samostalnost, potreban je manji početni kapital zbog olakšica kod opskrbe materijalom, unapređenja proizvoda, korištenja rezultata istraživanja tržišta, manji rizik za neuspjeh iz razloga što se nudi standardni proizvod i zaštićena marka, pomoć pri odabiru lokacije, uređenju prodajnoga prostora i nabavi opreme. Zbog brzine rasta sustav istiskuje svoju konkurenciju na određenom području, a isto tako postoji mogućnost kreditiranja od davatelja franšize.

Kod poslovnog odnosa franšize postoje i nedostaci, među kojima su kod davatelja franšize najznačajniji da se davanjem franšize gubi potpuna kontrola nad poslovnim jedinicama jer svaki korisnik franšize ima kontrolu nad svojom poslovnom jedinicom, nepridržavanje procedura poslovanja od strane primatelja, mogući problemi u odnosima s primateljima franšize, podjelom prihoda između davatelja i primatelja franšize, manji prihodi ostaju davatelju,

ali to i nije veliki nedostatak jer veći broj primatelja franšize osigurava i veću profitabilnost, nedostatak povjerenja koje se ugovorno riješava, pojava potencijalne konkurencije jer istekom ugovora o franšizi može se pojaviti opasnost da primatelj franšize osnuje vlastitu konkurentsku franšizu. Pored nedostataka kod davatelja, mogu se pojaviti i nedostaci kod primatelja franšize, od kojih su najznačajniji ovisnost primatelja franšize o davatelju, trajna obaveza prema davatelju jer ugovornu obvezu je teško raskinuti, sudjelovanje u odlučivanju i dobiti nije razmjerno uloženim sredstvima, a cijena franšize – može se kretati od 2% do 20% ostvarenog prometa,<sup>16</sup> te drugo.

## 5. Ugovorne obveze

„Ugovor o franšizmu jest ugovor kojim se povezuju u svrhu zajedničkoga obavljanja poslovne djelatnosti, poznati i veliki proizvođači, trgovci i davatelji usluga s malim proizvođačima, trgovcima ili davateljima raznih usluga“.<sup>17</sup> Ugovor o franšizi je ono što veže sve vrste franšiznog poslovanja. Ugovorom su propisana sva prava i obveze davatelja i primatelja. Franšizni ugovor mora biti u skladu sa zakonima države te Europske zajednice. Franšizni ugovor se prvi puta pravno regulira u uredbi Europske ekonomske zajednice broj 4087, iz kojeg slijedi da je franšizni ugovor, ugovor kojim jedna tvrtka – davatelj franšize, drugoj tvrtki – primatelju franšize, u zamjenu za izravnu ili posrednu financijsku naknadu, ustupa pravo iskorištavanja franšize u svrhu prodaje određene vrste roba i/ili usluga.<sup>18</sup>

U hrvatskom zakonodavstvu, ugovor o franšizi, prvi se put spominje u članku 21. Zakona o trgovini (NN 49/03). Ovim Zakonom, franšizno poslovanje nije u potpunosti uređeno, nego su na temelju dobre poslovne prakse utvrđeni samo pojedini elementi, što je slučaj i u većini pravnih sustava. Predmet ugovora mogu biti usluge (iz područja ugostiteljstva, negotovinskih plaćanja i intelektualnih usluga), roba (distribucija jednog ili više proizvoda radi prodaje krajnjem potrošaču, ali pod jednim znakom, npr. zaštitni znak) i proizvodnja (sam proces proizvodnje).

Ugovorne obveze za davatelja franšize su:

- dati primatelju franšize isključivo pravo prodaje proizvoda ili usluga u prodavaonici iz ugovora prema uvjetima poslovanja,
- ustupiti primatelju pravo korištenja robnoga ili uslužnoga žiga,
- ustupiti primatelju pravo korištenja poslovnoga znanja,
- pružiti primatelju cjelovitu tehničku i komercijalnu podršku koja je sadržana u: praćenju promocijskih aktivnosti, obučavanju zaposlenika te pribavljanju dokumentacije potrebne za obavljanje djelatnosti i poslovanje prodavaonice,
- kontrolirati poslovanje prodavaonice.<sup>19</sup>

Neke ugovorne obveze primatelja franšize su:

- da će prodavati robu/proizvode nabavljenu od davatelja franšize, najviše osamdeset posto od ukupno ostvarenoga prometa,
- da će koristiti sva prava i poštivati sve obveze iz ugovora,
- da neće prodavati proizvode izvan svoga ugovornoga područja,
- da se neće angažirati u sličnom načinu poslovanja izvan ugovornoga područja za vrijeme trajanja ugovora ili nakon prestanka ugovora najdulje tri godine,
- da će se maksimalno angažirati u prodaji roba i obavljanju usluga.<sup>20</sup>

**Tablica br. 1: Odabrana franšizorska jamstva i franšizantove ugovorne obveze**

Najbitnija franšizantova jamstva	Najbitnije franšizantove obveze
Uporaba imena društva	Plaćanje franšizne naknade
Stalna menadžerska pomoć	Pridržavanje utvrđenih postupaka
Obučavanje menadžmenta	Činjenje minimalnih ulaganja
Financijska pomoć	Udovoljavanje standardima kvalitete
Veleprodajna cijena nabavki	Održavanje poslovnih veza

Izvor: Siropolis, C.N. (1995) *Menadžment malog poduzeća*, Zagreb: Mate.

U novije vrijeme javljaju se novi pravni standardi koji ukidaju potpuno vezivanje primatelja franšize za kupnju potpune ponude davatelja franšize tako da primatelj ima mogućnost izbora drugoga dobavljača i robe u visini od dvadeset posto ostvarenoga prometa, ali pod uvjetom da ne konkurrira davatelju franšize.

Franšizni se ugovori obično zaključuju na duže vrijeme, odnosno na više od pet godina, a neki i na neodređeno vrijeme. Smatra se da su ugovori zaključeni na vrijeme kraće od pet godina nedopustivo kratki, odnosno vrijeme bi trebalo biti dovoljno da primatelj amortizira sva ulaganja. Važno je utvrditi mogućnosti raskida ugovora te posljedice koje nastaju ako primatelj franšize prodaje svoje poduzeće. Prestanak ugovora može se ugovoriti istekom vremena, sporazumom stranaka, otkazom kod ugovora zaključenog na određeno vrijeme ili otkazom kod ugovora zaključenoga na neodređeno vrijeme. Ugovor zaključen na određeno vrijeme prestaje istekom ugovorenoga roka. Uzroci raskida mogu biti i puno ozbiljniji poput neizvršavanja bitnih ugovorenih obveza, postupci protivni dobroj volji, stečaj poduzeća ili nelikvidnost ili prijevara tj. uvrjedljivo ponašanje prema potrošačima.<sup>21</sup>

## 6. Franšiza s ekonomskog stajališta

Franšiza se smatra idealnom prilikom za poduzetnike koji kreću u posao, ali i one koji se ne mogu samostalno upustiti u rizik pokretanja vlastitog posla. Najveći dio davatelja franšize ne traži iskustvo u određenim poslovima. Taj se nedostatak iskustva poslije nadomješta učenjem novih poslovnih vještina od onih koji su ih i izmislili.<sup>22</sup>

Korisnik franšize ima manje poslovne slobode, ali ima izrazito manji poslovni rizik. Iako franšizno poslovanje ima više prednosti nego mana, franšiza ne može brzo riješiti sve probleme i u potpunosti osigurati poslovni uspjeh. Od ukupnog broja pokrenutih poslovanja, svaki četvrti je upravo franšiza.

Iz tablice je vidljivo da korisnici franšize u sva tri promatrana razdoblja poslovanja imaju veću uspješnost, nego samostalna poduzeća. Franšiza je u Hrvatskoj prisutna zadnjih 40 godina, ali još uvijek nije prihvaćena kao uobičajen model poslovanja. U Hrvatskoj trenutno djeluje vrlo malen broj franšiza ako uspoređujemo zemlje Europe i svijeta, no neke

su prisutne već dugi niz godina, kao npr. American Express ili McDonald's i Pek-Snack oko petnaestak godina, a CityEX je franšiza s kraćom povijesnom prisutnošću na domaćemu tržištu. Osim stranih franšiza, u Hrvatskoj djeluje 35 tvrtki koje nude domaće franšize, a neke do njih posluju vrlo uspješno, kao npr. Body Creator, Bio&Bio, Surf'n'Fries, Kraš, Rubelj itd.

**Tablica br. 2: Usporedba stopa uspješnosti poduzetnika koji u posao uđu samostalno i onih koji posao započinju kupujući franšizu**

	Korisnik franšize	Samostalno poduzeće
Nakon 1. godine poslovanja	97%	62%
Nakon 5. godine poslovanja	92%	23%
Nakon 10. godine poslovanja	90%	18%

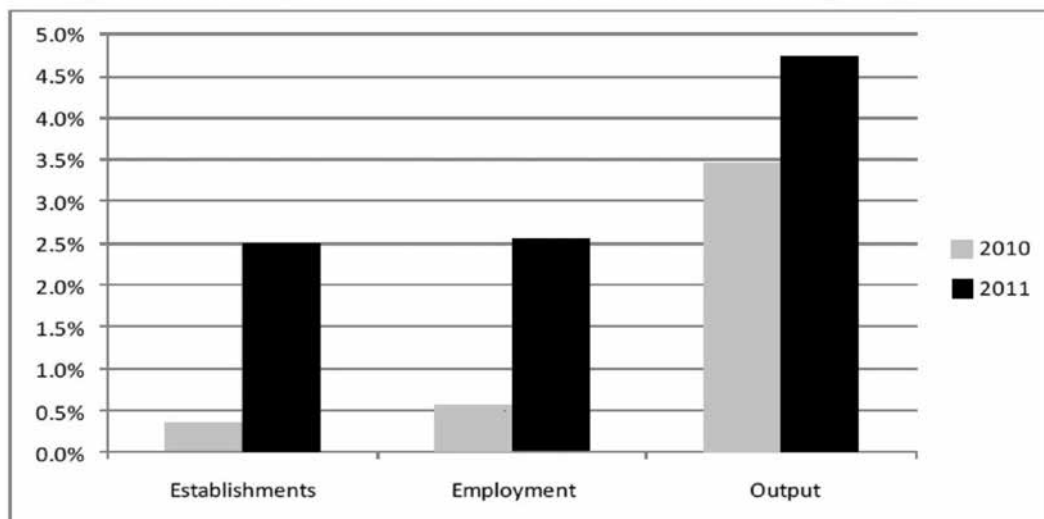
*Izvor: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Alpeza, M., Izazovi razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, [http://www.cepor.hr/news/fransiza/Fransiza\\_Briefing\\_mr\\_sc\\_Alpeza.pdf](http://www.cepor.hr/news/fransiza/Fransiza_Briefing_mr_sc_Alpeza.pdf) (2012-08-02)*

Najtraženije franšize u Hrvatskoj su franšize modnih marki, zatim slijede franšize iz wellnesa/fitnessa te kurirskih službi. Vodeća franšiza po broju prodajnih mjesta je Pek-Snack franšiza, čiji broj franšizoprimaoca iznosi oko 500.<sup>23</sup> U susjednim zemljama se poslovanje sve više temelji na franšiznom poslovanju, dok u Hrvatskoj poduzetnici radije biraju otvaranje vlastitoga poslovanja. Slabo prihvaćanje franšiznoga poslovanja obrazlaže se slabom razvijenošću poduzetništva, nepostojanjem zakonske regulative te nepoznavanjem franšiznoga poslovanja s pravne i ekonomske strane. Potrebno je spomenuti i Europski etički kodeks franšiznoga poslovanja, čije je prva inačica sastavljena 1972. godine. U njegovom sastavljenju sudjelovale su sve članice „European franchise federation“ (EFF), a koje ujedno i osiguravaju njegovu promociju i tumačenje u svojim zemljama. Godine 2002., osnovana je Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, koja je kasnije postala i članicom EFF-e, a cilj je promocija i popularizacija franšiznoga poslovanja u Hrvatskoj. Isto tako, djeluju specijalizirani centri za franšizno poslovanje, Centar za franšizu pri Centru za podu-





Figure II-1 - Franchise Business Growth in 2010 and 2011: A Comparison



Slika 1. Franšizno poslovanje 2011. u odnosu na 2010.<sup>25</sup>

Na slici broj 1 vidljive su posljedice recesije u franšiznom poslovanju 2010. godine u SAD-u, dok je već sljedeće godine zabilježen ponovni rast.

## 7. Zaključak

Franšiza postaje sve značajniji oblik pokretanja poslovanja, značajne su prednosti njezine primjene, te se putem nje osigurava veća pretpostavka da će se ostvariti sigurnost i uspjeh u odnosu na samostalno pokretanje poslovanja. Radom smo ukazali na franšizu kao način poslovanja, potrebna ulaganja i troškove, uz prednosti i nedostatke.

U Republici Hrvatskoj je prisutna, ali još uvijek nije u potpunosti prihvaćena kao dobar model poslovanja, dok se u susjednim zemljama sve veći broj poslovanja temelji na franšizi. Troškovi franšize ovise o vrsti poslovanja te ih snosi primatelj franšize. Kupnjom franšize smanjuje se rizik vezan uz pokretanje poslovanja, ali i dalje postoji rizik osiguranja financijskih sredstava. Uspješnost poslovanja ovisi o ekonomičnom i racionalnom korištenju raspoloživih izvora. Ukazali smo na potrebu stvaranja zakonske regulative o franšiznom poslovanju, kao osnovnoga preduvjeta za razvitak. Pomaci u poticanju navedenoga načina poslovanja su učinjeni, tako da se i kod nas očekuje, kao rezultat utjecaja pozitivnoga rasta u Europskim zemljama, pozitivan rast franšiznoga poslovanja.

## LITERATURA

1. Česić, Z. et al. (2006) *Primijenjeno poduzetništvo*, Split: Beretin, Zagreb: Cera prom.
2. Deželjin J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V. (1999) *Poduzetnički menadžment*, Zagreb: Alinea: HITA-CONSULTING: M.E.P. CONSULT: Sveučilište u Rijeci,
3. Samuel C. Certo, S. Trevis Certo (2008) *Moderni menadžment*, 10. Izdanje, Zagreb, Mate d.o.o.
4. Dobre, R. (2006) *Poduzetništvo*, Zadar: Sveučilište u Zadru.
5. Erceg, A. (2007) Vrste franšize, *Poslovni savjetnik*, 11 (2012-07-25)
6. Lovrić, P. et al. (2003.) *Vodič kroz poduzetništvo*, Zagreb: Hrvatska udruga za franšize i partnerstva.
7. Meigs, R.F., Meigs, W.B., ACCOUNTING: The Basis for Business Decisions, Ninth edition, Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja, Deveto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 1999. str. 455.
8. Mintas – Hodak, Lj. et al. (2008) *Osnove prava*, Zagreb: Mate.
9. Siropolis, C.N. (1995) *Menadžement malog poduzeća*, Zagreb: Mate.
10. Škrtić M. (2002) *Osnove poduzetništva*, Zagreb: Mirkorad d.o.o.
11. Vouk, R. (2001) Franšizam kao strategija širenja poduzetništva, *Računovodstvo i financije*,

## INTERNET IZVORI

1. Centar za franšizu. <http://www.fransiza.hr/fransiza/jds.htm> (2012-07-25)
2. [http://emarket.franchise.org/News\\_Release/Franchise%20Business%20Outlook%20Report%202011%20final.pdf](http://emarket.franchise.org/News_Release/Franchise%20Business%20Outlook%20Report%202011%20final.pdf) (2012-08-05)
3. European Franchise Federation.  
[http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Stats\\_Franchise\\_Europe\\_10092010-2.pdf](http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Stats_Franchise_Europe_10092010-2.pdf) (2013-08-16)
4. Franšize u BIH. [http://www.fransize.info/vrste\\_fransiza.php](http://www.fransize.info/vrste_fransiza.php) (2012-07-31)
5. Hrvatska udruga za franšizno poslovanje.  
<http://www.fip.com.hr/fipHr/rjecnik.asp?lang=hr> (2012-07-25)
6. Hrvojević Beganović, S. (2011) Domaći poduzetnici nedovoljno koriste franšizno poslovanje. *Business.hr*, [http://www.fransiza.hr/cllipping/fransizno\\_poslovanje.pdf](http://www.fransiza.hr/cllipping/fransizno_poslovanje.pdf) (2012-07-20)
7. Moj bankar. <http://www.moj-bankar.hr/kazalo/F/Fran%C5%A1iza> (2012-07-25)
8. Portal za trgovinu. <http://www.suvremena.hr/21178.aspx> (2013-08-16)
9. Rječnik financijskih pojmova. <http://wmd.hr/rjecnik-pojmovi-f/web> (2012-07-24)

**BILJEŠKE**

- 1 Škrtić M. (2002) Osnove poduzetništva, Zagreb: Mirkorad d.o.o.
- 2 Rječnik financijskih pojmova. <http://wmd.hr/rjecnik-pojmovi-f/web> (2012-07-24)
- 3 Rječnik financijskih pojmova. <http://wmd.hr/rjecnik-pojmovi-f/web> (2012-07-24)
- 4 Hrvatska udruga za franšizno poslovanje. <http://www.fip.com.hr/fipHr/rjecnik.asp?lang=hr> (2012-07-25)
- 5 Moj bankar. <http://www.moj-bankar.hr/kazalo/F/Fran%C5%A1iza> (2012-07-25)
- 6 Hrvatska udruga za franšizno poslovanje. <http://www.fip.com.hr/fipHr/fransize.asp?lang=hr> (2012-07-24)
- 7 Centar za franšizu. <http://www.fransiza.hr/fransiza/jds.htm> (2012-07-25)
- 8 Erceg, A. (2007) Vrste franšize, Poslovni savjetnik, 11 (2012-07-25)
- 9 Franšize u BIH. [http://www.fransize.info/vrste\\_fransiza.php](http://www.fransize.info/vrste_fransiza.php) (2012-07-31)
- 10 Erceg, A. (2007) Vrste franšize, Poslovni savjetnik, 11 (2012-07-25)
- 11 Isto, kao pod 10.
- 12 Lovrić, P. et al. (2003.) Vodič kroz poduzetništvo, Zagreb: Hrvatska udruga za franšize i partnerstva.
- 13 Deželjin J. i drugi (1999) Poduzetnički menadžment, Zagreb: Alinea: HITA-CONSULTING: M.E.P. CONSULT: Sveučilište u Rijeci, str. 228
- 14 Meigs, R.F., Meigs, W.B., ACCOUNTING: The Basis for Business Decisions, Ninth edition, Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja, Deveto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 1999. str. 455.
- 15 Samuel C. Certo, S. Trevis Certo (2008) Moderni menadžment, 10. Izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., str. 515
- 16 Dobre, R. (2006) Poduzetništvo, Zadar: Sveučilište u Zadru.
- 17 Škrtić M. (2002) Osnove poduzetništva, Zagreb: Mirkorad d.o.o.
- 18 Česić, Z. et al. (2006) Primijenjeno poduzetništvo, Split: Beretin, Zagreb: Cera prom.
- 19 Česić, Z. et al. (2006) Primijenjeno poduzetništvo, Split: Beretin, Zagreb: Cera prom.
- 20 Lovrić, P. et al. (2003.) Vodič kroz poduzetništvo, Zagreb: Hrvatska udruga za franšize i partnerstva.
- 21 Mintas – Hodak, Lj. et al. (2008) Osnove prava, Zagreb: Mate.
- 22 Vouk, R. (2001) Franšizam kao strategija širenja poduzetništva, Računovodstvo i financije, 8
- 23 Hrvojević Beganović, S. (2011) Domaći poduzetnici nedovoljno koriste franšizno poslovanje. Business.hr, [http://www.fransiza.hr/ciliping/fransizno\\_poslovanje.pdf](http://www.fransiza.hr/ciliping/fransizno_poslovanje.pdf) (2012-07-20)
- 24 Portal za trgovinu. <http://www.suvremena.hr/21178.aspx> (2013-08-16)
- 25 Izvor:[http://emarket.franchise.org/News\\_Release/Franchise%20Business%20Outlook%20Report%202011%20final.pdf](http://emarket.franchise.org/News_Release/Franchise%20Business%20Outlook%20Report%202011%20final.pdf) (2012-08-05)

*Dubravka Mahaček  
Maja Martinko Lihtar*

Review article

## **STARTING A BUSINESS THROUGH A FRANCHISE**

### **ABSTRACT**

A business can be launched by establishing a new entity, purchasing an existing entity or through a franchise. There are certain prerequisites for starting a business, the most important ones being a quality idea and start-up capital. Potential start-up difficulties are inadequate financing, existing competition as well as the process of building your own market position. By purchasing an existing business some risks may be avoided and the opportunity for gaining profit may arise. Profitable operation is possible only if this business has up-to-date products and no outstanding liabilities. This paper discusses franchising business opportunities and the requisite investments and costs, which will bring success if they are accompanied by franchisee's efforts. The paper aims to present the main characteristics of a franchise business, the necessary investment and the costs which arise in the process, as well as advantages, disadvantages and experiences with this kind of business.

**Keywords:** franchise, costs, financing, advantages, disadvantages, experience.