



## **Povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva kroz poticanje razvoja franšiznog poslovanja**

### **Kontekst**

#### **Policy osvrt**

Zagreb, prosinac  
2011.

Pripremila:

dr.sc. Mirela Alpeza  
[malpeza@cepor.hr](mailto:malpeza@cepor.hr)

Franšiza predstavlja model rasta poduzeća koji značajno smanjuje neizvjesnost u najrizičnijim fazama rasta: pokretanju poduzeća i fazi brzog rasta. Zbog prepoznatih prednosti u primjeni franšiznog modela poslovanja i za poduzetnike početnike (korištenje znanja, iskustva i *branda* davatelja franšize) i za uspješna poduzeća s potencijalom rasta (rast uz korištenje financijskih resursa i poznavanja tržišta lokalnog poduzetnika) franšizno poslovanje već desetljećima uspješno se primjenjuje u razvijenim zemljama.

Prema istraživanju International Franchise Association<sup>1</sup> (IFA) u SAD-u u 2011. godini franšize ostvaruju prihod od 745 milijardi dolara te zapošljavaju 7,9 milijuna ljudi u 75 djelatnosti. Prema podacima European Franchise Federation<sup>2</sup> (EFF) u EU u 2010. godini prisutno je oko 10.000 franšiznih sistema od čega su 80% franšize davatelja iz EU. Najveće franšize u EU su američke korporacije 7-Eleven, Subway i McDonald's. Među 500 najvećih franšiznih mreža u EU<sup>3</sup> nalaze se Fornetti franšiza iz Mađarske (19. mjesto s ukupno 6.464 franšiznih lokacija) i Bata iz Češke Republike (24. mjesto s ukupno 5.000 franšiznih lokacija).

Najveći problem razvoja franšiznog poslovanja u uvjetima krize u razvijenim zemljama (npr. SAD) je otežan pristup financijskim sredstvima za kupovinu franšize. Prema istraživanju International Franchise Association u 2010. godini kreditiranje primatelja franšize smanjeno je za 40-50%, 42% davatelja franšize imaju ograničen pristup financijskim sredstvima za financiranje rasta, a 22% davatelja franšize u SAD-u u 50% slučajeva nisu sklopili ugovor s potencijalnim primateljima zbog nemogućnosti financiranja. Na inicijativu International Franchise Association 2011. godine održan je Franchise Business Lending Summit na kojem su dane jasne *policy* preporuke o

<sup>1</sup> „2012 Franchise Business Economic Outlook“, International Franchise Association, <http://emarket.franchise.org/2012FranchiseBusinessOutlook.pdf>, preuzeto 1.12.2011.

<sup>2</sup> [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), preuzeto 3.12.2011.

<sup>3</sup> “Top 500 Franchises – The European Franchise Report for 2009”, <http://www.franchiseeurope.com>, preuzeto 1.12.2011.



osiguravanju lakšeg pristupa financijskim sredstvima za kupce franšiza.

U Hrvatskoj se o franšiznom poslovanju intenzivnije počelo govoriti 2003. godine kada je održan prvi franšizni sajam u organizaciji Hrvatske franšizne udruge ([www.fip.com.hr](http://www.fip.com.hr)). Na sajmu je sudjelovalo 32 izlagača iz 6 zemalja i bilo je ponuđeno oko 50 franšiznih ponuda. Na sajmu 2004. godine sudjelovalo je 30 izlagača iz 5 zemalja, a ukupno je prezentirano oko 40 franšiznih ponuda dok je na sajmu 2005. godine franšizne ponude prezentiralo 28 izlagača. Posljednji sajam franšiza održan je 2007. godine uz podršku USAID-a i CEPORa - Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva ([www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)) s 15 izlagača. Osim organizacije sajмова, rad Hrvatske franšizne udruge usmjeren je i na suradnju s međunarodnim franšiznim asocijacijama – European Franchise Federation (EFF) i World Franchise Council (WFC). Učlanjenjem u ove asocijacije 2006. godine Hrvatska franšizna udruga jamči da franšize - članice Udruge posluju u skladu s Europskim franšiznim kodeksom (European Code for Ethics in Franchising). U suradnji s European Franchise Federation i Hrvatskom gospodarskom komorom 2009. godine Hrvatska franšizna udruga organizirala je Exchange of Experience Day.

Osim Hrvatske franšizne udruge franšizno poslovanje promovira i Centar za franšizu koji od 2003. godine djeluje u sklopu Centra za poduzetništvo Osijek. Osječki Centar za poduzetništvo kupio je franšizu od američkog Centra za franšizu iz El Pasa Sveučilišta u Texasu za organizaciju edukativnog programa u Hrvatskoj. Na temelju američkog uspješnog modela, osječki Centar pokreće edukativni program „Franšiza od A do Ž“ koji provodi tim trenera educiranih u američkom Centru na Sveučilištu u Texasu. USAID je prepoznao značaj ove edukacije o franšiznom poslovanju za gospodarstvo Hrvatske te je 2006. godine sufinancirao održavanje 10 seminara „Franšiza od A do Ž“ u hrvatskim gradovima. Osim potencijalnih primatelja ili davatelja franšize, kroz ove seminare educirani su i djelatnici u poduzetničkim potpornim institucijama uz čiju podršku su seminari organizirani. Osječki Centar za franšize uz suradnji s USAID-om, izdao je publikaciju „Franšiza – 20 najtraženijih odgovora“ te razvio web stranicu [www.fransiza.hr](http://www.fransiza.hr) koja, u nedostatku sajмова i specijaliziranih franšiznih časopisa, predstavlja ključno mjesto za uspostavljanje kontakata između davatelja i kupaca franšize u Hrvatskoj i široj regiji.

Prema procjenama Hrvatske franšizne udruge o stanju franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, te podacima European Franchise Federation o stanju u europskim zemljama, Hrvatska ima mali udio domaćih franšiznih sistema u ukupnom broju franšiznih sistema (20,6%) u odnosu na druge europske zemlje (npr. Slovenija 48,6%). Tablica 1 prikazuje usporedbu ukupnog broja franšiznih sistema, udjela domaćih franšiza, broja franšiznih lokacija i broja zaposlenih u franšiznom poslovanju u Hrvatskoj i zemljama u okruženju.

**Tablica 1:** Franšizno poslovanje u Hrvatskoj i odabranim zemljama EU

	Ukupan broj franšiznih sistema	Broj domaćih franšiznih sistema	Udio domaćih u ukupnom broju franšiznih sistema	Broj franšiznih lokacija	Broj zaposlenih u franšizama
Hrvatska	170	35	20,6%	1.000	16.500
Mađarska	341	240	70,4%	18.000	100.000
Italija	870	835	96%	53.000	180.500
Slovenija	107	52	48,6%	1.500	6.900
Poljska	565	410	72,6%	26.600	350.000
Francuska	1.370	1.220	89,1%	51.600	690.000

Izvor: European Franchise Federation, rujan 2010.

Mala zastupljenost domaćih franšiza i nerazvijenost franšiznog poslovanja u Hrvatskoj problemi su koji predstavljaju okosnicu istraživanja koje je 2006. godine proveo Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijeku. Istraživanje je financirao USAID, a vodio ga je prof. Ilan Alon sa Rollins College, Crummer Graduate School of Business, SAD. U sklopu istraživanja provedene su fokus grupe s odvjetnicima, bankarima i poslovnim savjetnicima koji su identificirali prepreke razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj<sup>4</sup>:

- nepostojanje zakonske regulative
- nepoznavanje instituta franšize i njenih mogućnosti
- slabo funkcioniranje pravnog sustava u Hrvatskoj
- malo i nerazvijeno tržište kupaca franšize
- nepostojanje specijaliziranih financijskih proizvoda za kupovinu franšize
- malo primjera dobre prakse, nerazvijenost prateće savjetodavne infrastrukture (poslovnih savjetnika, odvjetnika).

<sup>4</sup> Alon, I., Alpeza, M., Erceg, A.: "Opportunities and threats regarding the development of franchising business model in Croatia", Enterprise in Transition – 7th International Conference, Split, 2007., (ISSN 1846-2618 – Book of Extended Abstracts, p. 131-134.; ISSN 1846-2693 – CD ROM with full papers)



S ciljem aktualizacije problematike razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, naročito u kontekstu ulaska Hrvatske u EU i potencijalne uloge franšiznog poslovanja u jačanju konkurentnosti i izvoznog potencijala hrvatskog gospodarstva CEPOR je u prosincu 2012. u suradnji s Hrvatskom franšiznom udrugom i Centrom za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek organizirao okrugli stol na temu: „Povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva u EU kroz izgradnju franšize“. Na okruglom stolu su, pored organizatora, sudjelovali predstavnici svih relevantnih aktera (*stakeholdera*) zainteresiranih za razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj: Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva, Hrvatske banke za obnovu i razvitak, Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, Hrvatske gospodarske komore, Slovenske franšizne udruge, Ekonomskog instituta, davatelja i primatelja franšiza te odvjetnika i franšiznih savjetnika.

Ovaj *policy* osvrt iznosi zaključke okruglog stola te preporuke Vladi za izgradnju osnove i podrške za razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj.

### Zaključak

Franšizno poslovanje u Hrvatskoj još uvijek je slabo razvijeno. Iako u većini zemalja EU djeluju jake nacionalne franšizne udruge, a regulatorni okvir prepoznaje i u nekim zemljama sustavno promovira domaće franšizne sisteme (npr. Španjolska, Italija, Francuska) u Hrvatskoj na *policy* razini nije prepoznat potencijal franšiznog poslovanja za povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva i unapređenje izvoznog kapaciteta hrvatskih poduzeća. Prema iskustvima Slovenske franšize asocijacije, ulazak u EU djelovao je izuzetno poticajno na širenje slovenskih franšiza na tržištu EU<sup>5</sup>.

Jedna od najvećih prepreka za analizu stanja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj je nedostatak informacija o broju domaćih i inozemnih franšiznih sistema u Hrvatskoj, a samim time i o utjecaju franšiznog poslovanja na gospodarstvo Hrvatske. Do 1. listopada 2003. godine Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja tražio je podnošenje ugovora o franšizi na ocjenu Agenciji za zaštitu tržišnog natjecanja u roku od 30 dana od kada je ugovor zaključen. Navedena obveza prestala se primjenjivati stupanjem na snagu novog Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja i od tada franšizni sistemi nemaju obveze registracije niti podnošenja ugovora relevantnim institucijama i tijelima u Hrvatskoj.

Nepostojanje zakonodavnog okvira za franšizno poslovanje u uvjetima neefikasnog pravnog sustava predstavlja barijeru za ulazak u franšizno poslovanje i za primatelje i za davatelje franšize. Kreiranje kvalitetne franšizne dokumentacije (franšiznog ugovora i priručnika) jedini je način

---

<sup>5</sup> Pavlin, I. „Franšizing na sunčanoj strani Alpa – Slovenija“, prezentacija održana na okruglom stolu „Povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva u EU kroz izgradnju franšize“ održanom 6. prosinca 2012., CEPOR, Zagreb <http://www.cepor.hr/news/Pavlin-Fransizing%20na%20sunčanoj%20strani%20Alpa%20-%20Slovenija.pdf>



pravne zaštite interesa primatelja i davatelja franšize, međutim, niska razina informiranosti i educiranosti odvjetnika i poslovnih savjetnika o franšiznom poslovanju ponovno uskraćuje poduzetnike koji se odlučuju za ulazak u franšizno poslovanje za relevantnu podršku i informaciju.

Slaba razina informiranosti o prednostima primjene franšiznog poslovanja prisutna je i među potencijalnim primateljima i davateljima franšize. Informacije o franšiznom poslovanju pružaju jedino Centar za franšizu Centra za poduzetništvo u Osijeku i Hrvatska franšizna udruga. Kroz formalni sustav obrazovanja na sveučilišnoj razini franšizno poslovanje spominje se u okviru kolegija o poduzetništvu, a kao samostalna tema / kolegij nalazi se u programu diplomskog i poslijediplomskog specijalističkog studija Poduzetništvo<sup>6</sup> na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

U Hrvatskoj osim otežanog pristupa financijskim sredstvima za kupovinu franšize dodatne prepreke u segmentu financiranja vezane su uz slabu razinu informiranosti banaka o specifičnostima franšiznog poslovanja i manjoj rizičnosti poduzetnika početnika koji započinju poslovni pothvat kao kupci franšize u odnosu na poduzetnike početnike koji pothvat započinju samostalno. U tom smislu, banke u Hrvatskoj još uvijek ne primjenjuju adekvatan pristup u analizi kupca franšize kao klijenta prilikom donošenja odluke u dodjeli kredita.

Zaključci okruglog stola o franšiznom poslovanju potvrđuju ukorijenjenost problema i prepreka razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj:

- nepostojanje zakonodavnog okvira franšiznog poslovanja
- nepostojanje evidencije / registra franšiznih sistema u Hrvatskoj (domaćih i inozemnih)
- nepostojanje analize stanja i strategije razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj
- slaba razina educiranosti o prednostima franšiznog poslovanja među poduzetnicima početnicima i rastućim poduzećima
- slaba infrastrukturna podrška za razvoj franšiznog poslovanja uvjetovana niskom razinom educiranosti odvjetnika i poslovnih savjetnika
- nerazumijevanje specifičnosti franšiznog poslovanja u financijskim institucijama te kao posljedica neadekvatan pristup u financiranju franšiznog poslovanja
- slaba zastupljenost problematike franšiznog poslovanja u formalnom sistemu obrazovanja.

Izneseni zaključci predstavljaju osnovu za kreiranje *policy* preporuka.

---

<sup>6</sup> „Franšiza“, Poslijediplomski studij Poduzetništvo, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, web stranice kolegija: <http://dipl.fransiza.psp.efos.hr/>, preuzeto 10.12.2011.



## 6

### **Policy preporuke**

#### **Preporuka 1**

Izrada *policy* dokumenta „Strategija poticanja razvoja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj“ koji bi obuhvaćao:

- procjenu stanja franšiznog poslovanja u Hrvatskoj
- pregled najbolje prakse u EU
- identifikaciju ključnih problema
- kreiranje preporuka
- prijedlog aktivnosti i očekivanih rezultata
- nositelje aktivnosti
- način monitoringa i vrednovanja.

#### **Preporuka 2**

Izrada zakonodavnog okvira za franšizno poslovanje temeljenog na najboljoj praksi zemalja EU.

#### **Preporuka 3**

Kreiranje registra domaćih i inozemnih franšiznih sistema u okviru nadležne institucije (npr. Hrvatske gospodarske komore) s obvezom registracije i podnošenja ugovora o franšizi na ocjenu mjerodavnom tijelu.

#### **Preporuka 4**

Organizacija promotivne kampanje radi:

- infomiranja javnosti o potencijalu franšiznog poslovanja kroz promociju primjera dobre prakse hrvatskih franšiznih sistema
- upućivanja javnog poziva franšiznim sistemima u Hrvatskoj za evidenciju u registru.

#### **Preporuka 5**

Prepoznavanje prednosti franšiznog poslovanja kroz izradu programa poticanja franšiznog poslovanja - specijalne kreditne linije za franšizno poslovanje i/ili subvencioniranje kupovine franšize kroz dodjelu bespovratnih sredstava.

#### **Preporuka 6**

Poticanje razvoja franšiznih sistema domaćih rastućih poduzeća te sufinanciranje troškova projektiranja franšiza novih davatelja s ciljem bržeg širenja i replikacije uspješnih inovativnih domaćih poslovnih pothvata u Hrvatskoj i EU.



### **Preporuka 7**

Organizacija i sufinanciranje edukacije o franšiznom poslovanju za poduzetnike početnike i rastuća poduzeća u svim županijskim središtima.

### **Preporuka 8**

Jačanje infrastrukturne podrške za razvoj franšiznog poslovanja kroz organizaciju i sufinanciranje edukacije o franšiznom poslovanju za odvjetnike, financijske institucije, poslovne savjetnike i predstavnike poduzetničkih potpornih institucija.

### **Preporuka 9**

Sufinanciranje konzultantskih usluga za rastuća poduzeća (kako bi prepoznala imaju li kapacitet za razvoj kroz franšizni poslovni model) i za primatelje (za analizu ekonomske i pravne strane franšiznog ugovora)

### **Preporuka 10**

Uključivanje franšiznog poslovanja kao teme u nastavne sadržaje na formalnim razinama obrazovanja (sveučilištima i srednjim školama) te neformalnim razinama (npr. kao dio obrazovanja za poduzetništvo koje provode poduzetničke potporne institucije).

## **Reference**

- „2012 Franchise Business Economic Outlook“, International Franchise Association, <http://emarket.franchise.org/2012FranchiseBusinessOutlook.pdf>, preuzeto 1.12.2011.
- Alon, I., Alpeza, M., Erceg, A.: "Opportunities and threats regarding the development of franchising business model in Croatia", Enterprise in Transition – 7th International Conference, Split, 2007., (ISSN 1846-2618 – Book of Extended Abstracts, p. 131-134.; ISSN 1846-2693 – CD ROM with full papers)
- „European Code of Ethics for Franchising“, European Franchise Federation, <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique7>, preuzeto 10.12.2011.
- „Franchise Statistics September 2010“, European Franchise Association, [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) (preuzeto 1.12.2011.)
- „Franšiza – 20 najtraženijih odgovora“, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek i USAID, Osijek, 2006.
- „Franšiza“, Poslijediplomski studij Poduzetništvo, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, web stranice kolegija: <http://dipl.fransiza.psp.efos.hr/>, preuzeto 10.12.2011.



- Kukec, Lj. „Izazovi primjene franšize kao modela širenja poslovanja u Hrvatskoj“, magistarski rad obranjen 13.7.2010. na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, mentor: prof.dr.sc. Slavica Singer
- Pavlin, I. „Franšizing na sunčanoj strani Alpa – Slovenija“, prezentacija održana na okruglom stolu „Povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva u EU kroz izgradnju franšize“ održanom 6. prosinca 2012., CEPOR, Zagreb  
<http://www.cepor.hr/news/Pavlin-Fransizing%20na%20suncanoj%20strani%20Alpa%20-%20Slovenija.pdf>
- Seminar „Franšiza od A do Ž“, Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek, <http://www.fransiza.hr/seminar/seminar.htm>, preuzeto 2.12.2011
- “Top 500 Franchises – The European Franchise Report for 2009”, <http://www.franchiseeurope.com>, preuzeto 1.12.2011.
- Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Narodne novine 122/03; 79/2009.

CEPOR  
Trg J.F. Kennedy 7  
Zagreb  
[www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)

**CEPOR** – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva je neovisni *policy* centar koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. CEPOR je osnovan 2001. godine na temelju sporazuma između Vlade Republike Hrvatske i Instituta Otvoreno društvo Hrvatska. Institucionalni osnivači CEPORA su: Ekonomski institut Zagreb, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku - Ekonomski fakultet u Osijeku, Institut za međunarodne odnose Zagreb, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, REDEA Regionalna razvojna agencija Međimurje – Čakovec, IDA Istarska razvojna agencija – Pula, Centar za poduzetništvo Osijek, Institut Otvoreno društvo Hrvatska i UHIPU Udruga hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva.

Misija CEPORA je utjecati na javno-političko okruženje naglašavajući ulogu poduzetništva, te malih i srednjih poduzeća na razvoj gospodarstva Hrvatske. CEPOR želi doprinijeti oblikovanju poduzetničke kulture, te stvaranju stimulativnog institucionalnog i regulatornog okvira za poduzetničko djelovanje.