

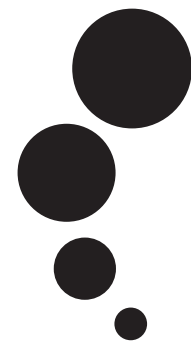


● Franšiza-  
20 najtraženijih  
odgovora



 **CENTAR ZA FRANŠIZU**  
*Centra za poduzetništvo Osijek*

[www.fransiza.hr](http://www.fransiza.hr)



“Franchising isn't just true entrepreneurship;  
it offers a unique route to rapid, large-scale wealth creation.”

“Franšiza nije samo poduzetništvo u pravom smislu te riječi;  
ona nudi jedinstveni način brzog stvaranja bogatstva velikog razmjera.”

Franchising - Pathway to Wealth Creation  
S.Spinelli Jr, R.M. Rosenberg, S. Birley



## UVODNA RIJEČ

Ako razmišljate o vlastitom poslovnom pothvatu, ali se užasavate priča o promašenim novopokrenutim pothvatima, onda je franšiza pravi odgovor za Vas. Franšiza je poslovna strategija poduzeća različitih veličina: velikih koji na taj način postaju još veći (kao što je na primjer McDonalds), ali i malih koji na taj način postaju veliki. To je poslovna strategija koja svim sudionicima (i davatelju i primatelju franšize) donosi dobre poslovne rezultate. Prema britanskim podacima, korisnici franšize u 96% slučajeva uspješno posluju i nakon pet godina djelovanja, što u usporedbi sa stopom "preživjelih" samostalno pokrenutih poslovnih pothvata od oko 60% nakon tri godine poslovanja donosi zavidnu razliku. Ta razina uspješnosti franšiznog poslovanja rezultat je postojanja dobrog proizvoda/usluge, dobrog i uhodanog modela poslovanja, uključivo organizaciju poslovnih operacija i marketinški pristup, te predanog rada korisnika franšize. Time se misli i na dobru pripremu potencijalnog korisnika franšize, a to je prije svega upoznavanje s franšiznim modelom poslovanja. Iako izgleda da korisnik franšize dobije "sve na tacni", ipak pored kapitala, potrebno je imati i poduzetničke vještine i znanja za vođenje poslovnog pothvata. U pripremi za odluku o franšiznom

poslovanju uvijek je najbolje čuti nešto od onih koji to već rade, ali imati i neovisni izvor informacija o franšiznoj djelatnosti. U Hrvatskoj djeluje Centar za franšizu u okviru Centra za poduzetništvo ([www.fransiza.hr](http://www.fransiza.hr)) koji od 2003. godine pruža usluge edukacije i savjetovanja o franšizama za davatelje i korisnike franšize, savjete i povezivanje davatelja i korisnika franšize, korištenjem iskustva Centra za franšize pri University of Texas u SAD. Odgovorima na 20 najčešćih pitanja u vezi franšize Centar za franšizu pri Centru za poduzetništvo u Osijeku želi Vam otvoriti put stvaranja dobrog franšiznog poslovnog odnosa, koji se temelji na međusobnom povjerenju i uvažavanju ulaganja i na strani davatelja i na strani korisnika franšize.

**Prof.dr.sc. Slavica Singer,**  
voditeljica poslijediplomskog studija  
**PODUZETNIŠTVO**  
Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku



## CENTAR ZA PODUZETNIŠTVO OSIJEK

Centar za poduzetništvo Osijek osnovan je 27. ožujka 1997. godine, kao neprofitna udruga građana. Osnivači Centra za poduzetništvo, vizionari koji su pokrenuli Centar netom nakon mirne reintegracije hrvatskog Podunavlja, poduzetnici su Osječko-baranjske županije i profesori sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Kroz suradnju s brojnim institucijama, te kroz razne projekte, Centar je razvio brojne aktivnosti, kojima pomaže poduzetnicima u premošćivanju poteškoća s kojima se susreću, ali i u razvoju poduzetništva na području cijele Republike Hrvatske.

Savjetovanje poduzetnika, konzultantske usluge, edukacija poduzetnika, informiranje poduzetnika, te poticanje učeničkog poduzetništva, samo su neke od aktivnosti Centra, po kojima je postao prepoznatljiv. Kroz vrlo dobru suradnju s Poslijediplomskim studijem Poduzetništvo na Sveučilištu J. J. Strossmayera u Osijeku, Centar za poduzetništvo Osijek je organizirao mrežu vanjskih suradnika - predavača, što nam omogućava organizaciju edukacije poduzetnika sukladno njihovim željama i potrebama.

Svojim aktivnostima, te projektima koje osmišljavamo, nastojimo zadovoljiti potrebe korisnika naših usluga - poduzetnika, te pomoći u rješavanju njihovih problema.

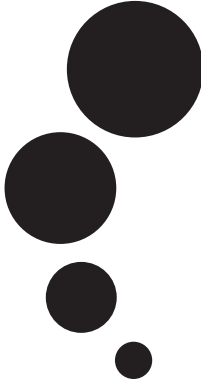
Od svojih početaka 1997. godine, Centar je organizirao 150 seminara za poduzetnike, savjetnike i trenere poduzetništva, kroz koje je educirano oko 3.500 polaznika na području Republike Hrvatske, Bosne i Hercegovine, te Srbije i Crne Gore. Pokretanjem Centra za franšizu unutar Centra za poduzetništvo Osijek želimo se, što je moguće više, približiti potrebama krajnjih korisnika. Naime, u posljednjih 10 godina poduzetništvo je značajno napredovalo na području Osječko-baranjske županije. Mnogi su poduzetnici postali prepoznatljiviji, ne samo na području naše Županije. Željeli smo im pomoći u njihovim nastojanjima za stvaranjem većih i snažnijih poduzeća, ali i za prenošenjem stečenih znanja. Franšizni način poslovanja, mogućnosti i izazovi koje nudi, na najbolji način povezuju njihove želje i potrebe. Edukacijom poduzetnika o franšiznom načinu poslovanja, te savjetovanjem prilikom kreiranja vlastite franšize želimo utjecati na sigurniji ulazak u svijet poduzetništva, ali i prepoznatljivost poduzetnika s ovoga područja.

**mr.sc. Anamarija Mandić**  
Direktorica Centra za poduzetništvo Osijek

## CENTAR ZA FRANŠIZU CENTRA ZA PODUZETNIŠTVO OSIJEK

Iako je prošlo gotovo 10 godina kako je McDonald's otvorio svoj prvi restoran u Hrvatskoj, franšizno poslovanje tek treba postati poznat i široko korišten poslovni koncept u Hrvatskoj. Većina hrvatskih poduzetnika nisu svjesni postojanja franšiznog koncepta, ne prepoznaju vrijednost koju davatelj franšize daje u zamjenu za početnu pristojbu i tantijeme ili nisu u mogućnosti zadovoljiti visoke financijske i ostale kriterije koje traže neki strani davatelji franšize. U rujnu 2003. godine u sklopu Centra za poduzetništvo pokrenut je projekt pod nazivom Centar za franšizu. Misija Centra za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek je postati jedan od glavnih čimbenika u povećanju spoznaje o franšiznom poslovanju, kroz razvijanje obrazovnih i trening programa, istraživačkih programa, programa savjetovanja i ostalih načina diseminacije informacija vezanih za franšizu.

Prilikom pokretanja Centra za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek kupljena je franšiza uglednog The Franchise Center (TCF) koji djeluje pri Sveučilištu Texas u El Pasu čime je stečeno pravo izvođenja njihovog uspješnog seminara o franšiznom poslovanju „Big Picture“. Prilagođavanjem ovog seminara potrebama i interesima poduzetnika u Hrvatskoj, nastao je seminar «Franšiza od A do Ž» koji pruža sve informacije zainteresiranima za ulazak u svijet franšize, bilo kao njeni kupci ili davatelji. Pored osječkog, u Europi postoji još samo jedan sličan centar koji primjenjuje metodologiju The Franchise Center iz El Pasa, i to Centar za franšizu pri University of Jyväskylä u Finskoj koji djeluje od 1998. godine.



mr.sc. Mirela Alpeza  
mr.sc. Aleksandar Erceg  
Kordinatori  
Centra za franšizu  
Centra za poduzetništvo Osijek

Usluge koje Centar za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek nudi zainteresiranima za franšizno poslovanje vezane su za:

- **Obrazovanje** - postanite polaznik seminara "Franšiza od A do Ž" gdje ćemo Vas upoznati sa svim aspektima franšiznog poslovanja
- **Savjetovanje** - nudimo Vam pomoć prilikom izgradnje franšizne mreže Vašeg poduzeća i pronalaska kupaca franšize
- **Pomoć prilikom kupovine franšize** - savjetovanje i pomoć kod analiziranja franšizne ponude prilikom kupovine franšize
- **Promoviranje franšiznih mreža** - svoj franšizni sistem možete promovirati kroz izdanja Centra za franšizu - brošure, banner (oglas) na web portalu [www.fransiza.hr](http://www.fransiza.hr), na seminarima „Franšiza od A do Ž“
- **Edukacija prilagođena potrebama Vašeg poduzeća** - ako želite svoje poduzeće pretvoriti u davatelja franšize i koordinatora franšizne mreže organizirat ćemo za Vas radionicu o franšiznom poslovanju prilagođenu potrebama upravo Vašeg poduzeća
- **Sudjelovanje u svim aktivnostima** i seminarima Centra za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek - gdje god oni bili...

Pitanja na koja ćemo u ovoj brošuri dati odgovore odabrali smo na temelju našeg iskustva u radu s poduzetnicima zainteresiranim za franšizno poslovanje te na temelju pitanja koja najviše interesiraju polaznike seminara "Franšiza od A do Ž":

- 1.Što je franšiza?
- 2.Tko su sudionici franšiznog posla?
- 3.Što je franšizni sistem ili franšizna mreža?
- 4.Kako nastaju franšizni sistemi?
- 5.Koje su prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja za davatelja franšize?
- 6.Koje su prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja za primatelja franšize?
- 7.Koje vrste franšize postoje?
- 8.Koliko je rašireno franšizno poslovanje: u svijetu, Europi, Hrvatskoj?
- 9.O čemu je potrebno voditi računa prilikom kupovine franšize?
- 10.Kakvi odnosi vladaju unutar franšize?
- 11.Kako je regulirana franšiza u hrvatskom pravnom sustavu?
- 12.Ukoliko sam zainteresiran(a) za kupovinu franšize - odakle krenuti i kome se obratiti za pomoć?
- 13.Kolika je veličina investicije potrebna za kupovinu franšize?
- 14.Razlikuju li se franšizirane lokacije od lokacija koje vodi sam davatelj franšize?
- 15.Je li kupovinom franšize zagantiran uspjeh posla?
- 16.Zašto za franšizu ne možemo reći da je pravo partnerstvo?
- 17.Kada je poduzeće zrelo da postane davatelj franšize?
- 18.Predstavlja li karakteristika „jednagog izgleda“ svih franšiznih lokacija nedostatak na tržištu?
- 19.Na koja pitanja davatelj franšize mora znati odgovor?
- 20.U kojim djelatnostima je moguće primijeniti franšizni oblik poslovanja?

1.

## Što je franšiza?

Franšiza predstavlja model poslovanja u kojem neko poduzeće prodaje pravo korištenja svog trgovačkog imena i načina poslovanja drugom poduzeću koje mu zauzvrat plaća franšiznu pristojbu i postotak od ostvarene mjesečne prodaje proizvoda i usluga. Tehnički, ugovor koji spaja dvije strane je franšiza, no taj pojam se

često koristi kako bi se definirao stvarni posao pod kojim primatelj franšize posluje. Postoji nekoliko tipova i vrsta franšiznog poslovanja. Franšiza poslovnog formata sve je učestaliji tip franšiznog poslovanja s kojim se potencijalni primatelji franšize susreću i koji ih privlači prvenstveno zbog dobivanja provjerenog i uhodanog poslovnog koncepta, prijenosa znanja i know-how davatelja te ostalih savjetodavnih usluga prije i tijekom poslovanja.

2.

## Tko su sudionici franšiznog posla?

Davatelj franšize je pravna osoba (rjeđe fizička osoba) koja dopušta primateljima franšize pravo poslovanja pod njegovim trgovačkim imenom. Zauzvrat davatelj franšize od primatelja dobiva naknadu. Davatelji franšize dolaze u svim veličinama i razinama iskustva.

Oni mogu biti vlasnici velikih javnih ili privatnih kompanija, bivši primatelji franšize koji su prerasli svoje davatelje i kupili kompanije, velike multinacionalne kompanije, itd. Primatelj franšize mogu biti svi poduzetnici (pravne i fizičke osobe) koji žele imati sigurniju poslovnu budućnost. Primatelj franšize je neovisni trgovac koji posluje u svoje ime i za svoj račun te ne predstavlja ni agenta ni poslovnicu davatelja franšize.

### 3. Što je franšizni sistem ili franšizna mreža?

Franšizni sistem čine davatelj franšize i svi primatelji njegove franšize. Na davatelju franšize je da osigura rad i rast sistema te prepoznatljivost i kvalitetu marke. Zahvaljujući zajedničkoj marki, franšizni sistem gradi identitet i reputaciju u očima svojih kupaca.

Glavni čuvar reputacije, prepoznatljivosti i vrijednosti je davatelj franšize. Franšizni sistemi su izgrađeni na odnosu koji davatelj franšize ustanovljuje s primateljima franšize. Važno je razumjeti da kao što niti jedan franšizni sistem nije jednak tako niti jedan odnos između davatelja i korisnika franšize u svakom sistemu nije jednak. Na taj odnos utječu i promjene u uvjetima poslovanja.

### 4. Kako nastaju franšizni sistemi?

Kao davatelj franšize najčešće se javlja poduzeće koje je zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu poslovanja u nekoj djelatnosti uspjelo izgraditi svoje ime (brand) i doći do uspješnog koncepta poslovanja koji je moguće nekoga naučiti primijenjivati i na nekoj drugoj lokaciji. U slučaju da se to poduzeće odluči širiti, za razliku od klasičnog pristupa otvaranja podružnica može se odlučiti i da na područjima gdje želi otvoriti podružnice to učini zajedno s nekim lokalnim poduzećem dajući mu franšizu. Dajući, odnosno prodajući mu franšizu, ono mu odaje tajnu kako uspješno poslovati te mu daje pravo korištenja svog imena, odnosno brand-a. Na taj način poduzeće davatelj franšize troškove, rizik i konačno rezultate svog rasta poslovanja dijeli s lokalnim poduzećem koji mu postaje partner.

Idealan partner ovog poduzeća koje želi dati franšizu je lokalni poduzetnik koji je na svom prostoru prepoznao potrebu za određenim proizvodom ili uslugom. Klasičan pristup bio bi da u poduzetnički poduhvat kreće sam: osnuje poduzeće, osmišljava ime poduzeća, pronalazi lokaciju gdje će djelovati, oblikuje proizvod/koncipira uslugu, odlučuje se za određene marketinške aktivnosti kojima će ih promovirati i sl. Drugi pristup bio bi da identificira poduzeće koje taj proizvod/uslugu već nudi na tržištu i u tome je izuzetno uspješno, ima izgrađen način poslovanja, predstavlja ime u toj djelatnosti i spremno je prodati svoju franšizu. Kupujući franšizu, poduzetnik početnik preskače nekoliko početnih koraka i ne ponavlja one iste greške koje je poduzetnik - davatelj franšize sigurno morao učiniti da bi uspio. Drugim riječima, davatelj franšize (pro)daje kupcu franšize tajnu kako uspješno poslovati u određenoj djelatnosti i štedi i vrijeme i druge resurse.

### 5. Koje su prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja za davatelja franšize?

Za davatelja franšize brojne su prednosti ulaska u franšizno poslovanje, a neke od najbitnijih su:

- Brzo širenje
- Bolje upravljačke sposobnosti
- Koristi od lokalnog znanja
- Veća motiviranost djelatnika (od statusa zaposlenika do statusa vlasnika poduzeća).

Davatelj franšize postiže brži rast uz manje angažiranog kapitala i može imati potencijalno visoku stopu rasta. Franšiza donosi davatelju i minimiziranje poslovnih i finansijskih rizika.

Otvaranjem novih tržišta pomoću otvaranja novih lokala uz manje ulaganje i niži rizik promovira se poslovni koncept davatelja franšize. Navedeni čimbenici zajedno dovode do povećanja prometa i povećanja prihoda davatelja te povećanja vrijednosti franšiznog sistema, a to u konačnici olakšava pronalaženje novih primatelja franšize.

Kako svaki poslovni odnos nije idealan tako i franšiza donosi nedostatke davatelju franšize. Kao najveći nedostatak često se navodi smanjena mogućnost kontrole u odnosu na vlastitu organizaciju, potencijalno nepridržavanje procedura poslovanja od strane primatelja, manje profitabilno poslovanje (dijeljenje profita poslovanja s primateljima franšize), mogući problemi u odnosima s primateljima franšize te nedostatak povjerenja. Daljnji nedostaci očituju se prilikom diktiranja politike poslovanja i moguće neposlušnosti primatelja franšize kod kojeg se razvio osjećaj neovisnosti i samodopadnosti nakon što je prošao početne probleme u poslovanju. Kako za uspjeh svake franšize najveću ulogu imaju ljudi, nedostatak je za davatelja što ne može utjecati na politiku zapošljavanja primatelja franšize.

### 6. Koje su prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja za primatelja franšize?

Franšizni odnos se ne bi razvio da primatelj franšize nije uvidio prednosti poslovanja po provjerenom poslovnom receptu i pod poznatim imenom davatelja franšize. Brojne su prednosti za primatelja franšize, a najznačajnije su:

- nedostatak znanja i iskustva moguće je nadoknaditi obukom;
- korištenje uspješnog i poznatog poslovnog imena i reputacije;
- primatelj je neovisan poslovni čovjek;
- grupne olakšice za nabavu
- potrebno je manje inicijalnog kapitala za početak.

Brojni autori spominju i druge prednosti poslovanja u franšiznim sistemima za primatelja franšize, a one su: manji rizik od neuspjeha, nudi se standardni proizvod i kvaliteta kroz potvrđeni sistem poslovanja; pomoć prilikom odabira lokacije te sva ostala poslovna i druga pomoć, koristi od razvojnog programa davatelja franšize i konačno zaštita od konkurencije.

Najveći nedostaci poslovanja u franšiznom sistemu za primatelja franšize su: gubitak neovisnosti, potencijalno prevelika ovisnost o davatelju franšize, ne-elastičnost franšiznog sistema, očekivanje prevelikog prihoda i ostali primatelji franšize koji, ukoliko teritorijalna ekskluzivnost primatelja franšize nije dobro definirana, mogu predstavljati međusobnu konkurenciju. Za neke primatelje franšize dodatni nedostatak predstavlja i neophodno neprestano usuglašavanje s ugovorom i standardima koje propisuje davatelj franšize i franšizni sistem te finansijske obaveze prema davatelju franšize koje primatelj mora plaćati bez obzira na finansijsko stanje.

## 7. Koje vrste franšize postoje?

Dva su osnovna tipa franšiza s kojima se susrećemo u poslovnom svijetu:

- **franšiza distribucije proizvoda** (*product distribution franchise*) i
- **franšiza poslovnog formata** (*business format franchise*).

Pri **franšizi distribucije proizvoda**, primatelj franšize obično prodaje proizvod koji je proizveden od strane davatelja franšize. Ono što kupac franšize u ovom slučaju plaća jest ime odnosno brand i ukoliko se odlučujete za ovu vrstu franšize morate biti sigurni u snagu imena/branda koji plaćate - na svom teritoriju. Poznato i renomirano ime u Italiji ili Španjolskoj može biti u potpunosti nepoznato kupcima u Hrvatskoj. Proizvodi koji se prodaju u franšizama distribucije proizvoda obično zahtijevaju neke pripremljene radnje od strane korisnika franšize prije prodaje - kao što je

## 8. Koliko je rašireno franšizno poslovanje: u svijetu, Europi, Hrvatskoj?

Tijekom 2000. godine većina analitičara je procijenila da se kroz franšizu zarađuje više od 40% maloprodaje u SAD. Industrijski analitičari smatraju da franšize zapošljavaju više od 8 milijuna ljudi, svakih 8 minuta se otvori nova franšizna lokacija u SAD, i otprilike jedan od svakih 12 maloprodajnih lokacija je franšizna lokacija\*. U Europi tijekom 2003. godine poslovalo je oko 3700 davatelja franšize na preko 145000 lokacija.

slučaj s Coca-Colom - ili neke dodatne usluge nakon prodaje kao što je slučaj s Ford Motor Company. Najznačajnija razlika u franšizi distribucije proizvoda je u tome što davatelj franšize (pro)daje pravo korištenja svog trgovačkog imena i logotipa korisniku franšize, no ne osigurava sistem za poslovanje. Iako franšiza distribucije proizvoda predstavlja najveći postotak ukupne maloprodaje svih postojećih franšiza, većina dostupnih franšiza danas su franšize poslovnog formata. Distributeri Coca-Cola, Goodyear Tires, Ford Motor Company i John Deere su primjeri su primatelja franšize distribucije proizvoda.

Kod **franšize poslovnog formata** kupac, osim prava korištenja nečijeg imena/branda, kupuje i poslovni model odnosno recept kako poslovati u toj djelatnosti. U slučaju kupovine ove vrste franšize nije nužno da je ime/brand koji kupujete poznato na Vašem tržištu. Ukoliko je način poslovanja koji je sastavni dio franšiznog paketa inovativan i osigurava konkurentsku prednost na Vašem tržištu, ne brinite se za poznatost branda. Brand ćete u tom slučaju izgraditi sami!

Ostvareni godišnji promet iznosio je oko 75 milijardi EURa, a u franšiznom poslovanju zaposleno je oko 1,3 milijuna osoba. U odnosu na ostale zemlje u tranziciji Hrvatska se nalazi u u sredini. Na vrhu je Mađarska koja ima 400 franšiznih lanaca, od kojih 50 posto domaćih. Nakon Mađarske je Poljska s oko 122 franšiza, i to 55,7 posto domaćih. U Hrvatskoj trenutno postoji oko 120 davatelja franšize od kojih je 30 domaćih. Većina svoje lokacije ima u Zagrebu u kojem je smještena polovica gospodarstva Republike Hrvatske. Iza Hrvatske slijedi Češka koja ima oko 55 franšiza te Bosna i Hercegovina, Srbija i Crna gora i Makedonija. Slovenija, iako manje tržište od Hrvatske, ima oko 120 lanaca kao i Poljska.

\*Prema istraživanju "Franchising in the Economy" koje je provela International Franchising Association (IFA) Educational Foundation.

## 9. O čemu je potrebno voditi računa prilikom kupovine franšize?

Prilikom kupovine franšize potrebno je voditi računa o sljedećem:

- iznosu inicijalne pristojbe koja se plaća davatelju franšize;
- visini potrebnih inicijalnih sredstava da bi se franšizna jedinica osposobila za rad;
- iskustvu davatelja franšize u poslu za koji daje franšizu;
- uslugama koje davatelj franšize osigurava korisniku franšize u početku i tijekom poslovanja;

## 10. Kakvi odnosi vladaju unutar franšize?

Tri su moguća odnosa između korisnika i davatelja franšize:

- Partnerstvo,
- Roditeljstvo,
- Diktatura / tiranija.

U franšiznom odnosu, davatelj i primatelj su na neki način **partneri**. Oba sudionika imaju svoje uloge u franšiznom odnosu. U partnerskom odnosu unutar franšize samo jedan partner donosi odluke vezane uz sistem i to je davatelj franšize. Osnovica partnerskog odnosa je u tom što davatelj osigurava sistem poslovanja, a primatelj osiguravaju kapital i radnu snagu. U razvijenim franšiznim sistemima, partneri raspravljaju pojedinačne probleme jedan na jedan i zajednički preko franšiznih savjetodavnih vijeća.

- zadovoljstvu trenutnih korisnika franšize davateljem franšize i svojim položajem unutar franšizne mreže;
- općoj stabilnosti djelatnosti u kojoj davatelj franšize posluje;
- financijskoj snazi davatelja franšize i franšiznog sistema u cjelini;
- uvjetima pod kojim se franšizni odnos može raskinuti ili obnoviti.

Preporuča se i angažiranje odvjetnika koji će ispitati ugovor. Važno je da se radi o odvjetniku koji razumije franšizno poslovanje, posebice zakone protiv monopola, zakone o zaštiti intelektualnog vlasništva, franšizna pravila te ostale primjenjive državne zakone. Druga preporuka se odnosi na angažiranje računovođe koji će ispitati uvjete ugovora o franšizi i franšizni prospekt ili ponudu prije nego li potpišete ugovor.

U franšizama je moguće primijetiti i **roditeljski** odnos jer davatelji franšize primateljima osiguravaju rano vodstvo neophodno za rast primatelja. Oni osiguravaju i sigurnosnu mrežu u vidu pružanja obuke u početku rada primatelja te nude razne mehanizme potpore ukoliko se primatelji nađu pred problemima u poslovanju. Davatelji su nepresušni izvor savjeta i ideja koje mogu pomoći primatelju u trenucima kada njegovo poslovanje započinje. Konačno, odnos unutar franšize se može opisati kao **diktatorski**. Kako bi održao konzistentnost diljem sistema, davatelj mora donijeti odluke o tome kako provoditi poslovanje globalno i kako se ponašati prema kupcima. Oko ovih odluka nema rasprave jer onda se gubi konzistentnost sistema. Većina franšiznih sistema zasnovana je na partnerskom odnosu između davatelja i primatelja franšize jer i jednoj i drugoj strani želja je uspjeti. Davatelji nastoje gledati cjelokupnu sliku poslovanja franšiznog sistema i shodno njoj se ponašati.



## 11.

### Kako je regulirana franšiza u hrvatskom pravnom sustavu?

Ugovor o franšizi rezultat je novije trgovačke ugovorne prakse koja je kreirala ovaj tip neimenovanog, autonomnog i složenog pravnog posla. Same okolnosti koje su rezultirale razvojem ovog tipa poslovanja su razvoj i primjena modernih tehnologija u koje je potrebno značajno ulagati. Dosadašnji oblici koncentriranja kapitala, izdavanja dionica i ulaganja pokazali su se neprimjerenim za nove uvjete proizvodnje i trgovine.

Ugovor o franšizi rezultat je pokušaja trgovačke prakse da premosti teškoće i nađe praktične odgovore i oblike koji odgovaraju suvremenim i često promjenjivim uvjetima proizvodnje i razmjene. Rezultat toga su pravni poslovi poput zajedničkog ulaganja (joint venture), factoring, consulting te već spomenuti ugovor o franšizi. Novi tipovi pravnih poslova, koji su nastali u trgovačkoj praksi, razvili su se u dopuštenim okvirima slobode ugovaranja i neovisno o tipologiji poznatih i u pravu priznatih ugovora i njihovih učinaka (statusno-pravnih ili obvezno-pravnih) te pripadnosti različitim područjima trgovačkog prava.

Zakonom o trgovini prvi put je u hrvatski pravni sustav ugrađen Ugovor o franšizi. Međutim, isti je nepotpuno uređen i on je rezultat poslovne

prakse koja je ustanovila pojedine elemente Ugovora o franšizi. Ovo nije samo hrvatski slučaj, nego ovaj ugovor nije ni u većini pravnih sustava zakonodavno reguliran.

Sukladno odredbama članka 21. Zakona o trgovini definira se što se ustupa Ugovorom o franšizi, međutim ne opisuje se što je franšiza, kao niti koji su bitni sastojci ugovora o franšizi. Odredba članka 21. Zakona o trgovini glasi: "Ugovorom o franšizi davatelj franšize-proizvođač, specijalizirani trgovac na veliko i tvrtka koja je razvila uspješni oblik uslužnog poslovanja ustupa uz financijsku naknadu primatelju franšize-trgovcu na malo ili tvrtki uslužne djelatnosti, pravo uporabe franšize radi prodaje određenih vrsta robe i/ili usluga."

U hrvatskom zakonodavstvu postojala je, do 1. listopada 2003., sukladno odredbama Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja obveza podnošenja na ocjenu Agenciji za zaštitu tržišnog natjecanja Ugovora o franšizi u roku od 30 dana od kada je Ugovor zaključen. Stupanjem na snagu novog Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja i sukladno njegovim odredbama "sporazum" o franšizi spada među one vrste sporazuma koji sadrže određena ograničenja; ali se ti sporazumi ne smatraju zabranjenima. Međutim, sukladno članku 11. stavak 4. Zakona, Agencija može po službenoj dužnosti pokrenuti postupak za ocjenu pojedinog sporazuma, pa tako i sporazuma o franšizi; ako učinci tog sporazuma, samostalno ili kumulativno sa sličnim sporazumima na mjerodavnom tržištu ne ispunjavaju uvjete za izuzeće.

Krajem 2002. godine osnovana je Hrvatska udruga za franšizno poslovanje - neprofitna, nevladina udruga čiji je cilj promocija i popularizacija franšiznog poslovanja u Hrvatskoj, okupljanje tvrtki davatelja franšize radi razmjene iskustava i uvođenje regulative i standarda u franšizno poslovanje u Hrvatskoj.

## 12.

### Ukoliko sam zainteresiran(a) za kupovinu franšize-odakle krenuti i kome se obratiti za pomoć?

Trebali bi kontaktirati kompaniju direktno i "pametno kupovati". Pametno kupovanje zahtijeva da odredite koliko možete investirati i gdje ćete naći potrebne financije.

Pažljivo istraživanje prije kupovine franšize također zahtijeva razumijevanje ponude za sklapanje franšiznog ugovora koju svaki franšizni sistem ima. Trebate istražiti od čega se sastoji franšizni odnos. Na primjer, trebate se raspitati o edukaciji i osiguranoj potpori, pomoći prilikom pronalaska i uređivanja lokacije, te izvora inventara i zaliha. Trebali bi istražiti rast kompanije i izgled budućeg rasta. Također, trebali bi tražiti pomoć profesionalaca i poslovnih ljudi koje poštujete. Za informaciju o dostupnim franšizama na tržištu Republike Hrvatske možete se obratiti Centru za franšizu Centra za poduzetništvo Osijek na [www.fransiza.hr](http://www.fransiza.hr) ili na [info@fransiza.hr](mailto:info@fransiza.hr).

## 13.

### Kolika je veličina investicije potrebna za kupovinu franšize?

Veličine investicija se značajno razlikuju. Sve ovisi o djelatnosti i vrsti poslovanja. Ukupni startni troškovi

se kreću od manje od 10.000 EUR pa do više od 1.000.000 EUR, ovisno o izabranoj franšizi te o tome da li je potrebno posjedovati nekretninu za pokretanje poslovanja ili ju je moguće i iznajmiti. Nadalje, početna franšizna pristojba kod većina davatelja franšize se kreće između 20.000 i 28.000 EUR.



14.

## Razlikuju li se franšizirane lokacije od lokacija koje vodi sam davatelj franšize?

Mnoga poduzeća koja posluju po principu franšize, pored franšiziranih lokacija posjeduju i

vlastite, kompanijske lokacije te je potpuno moguće da od dvije lokacije koje nose isto ime - jednu vodi davatelj, a drugu primatelj franšize. Samim posjetom u neki, na primjer restoran, teško je, samo na osnovi posjete ocijeniti, radi li se o restoranu davatelja ili primatelja franšize. Jedina razlika, koja direktno i nije vidljiva, je u tome što zaposlenici, iako rade za isto poduzeće, nisu zaposlenici istih poduzeća. U svakom slučaju, proizvodi, usluge i kvaliteta bi trebali biti jednaki.

15.

## Je li kupovinom franšize zagarantiran uspjeh posla?

Odgovor je: ne. Iako većina vlasnika franšiza smatra da je njihova franšiza uspješna i većina primatelja franšize su zadovoljni, uspješni poslovni ljudi, postoje primjeri u kojima su kupci franšize pretrpjeli financijske gubitke i nakon određenog vremena izašli iz franšiznog sistema. Razlozi za to mogu biti i na jednoj i na drugoj strani.

Prilikom kupovine franšize budite oprezni ukoliko Vam neko poduzeće «garantira» profit ili siguran uspjeh. Bez obzira koliko neki franšizni koncept dobro funkcionirao na nekom geografskom području ili tržištu, svako tržište ima svoje specifičnosti koje Vi, kao potencijalni primatelj franšize, trebate istražiti i provjeriti da li franšizni koncept koji razmatrate može funkcionirati i na tržištu koje Vi želite pokriti. Recept koji garantira uspjeh sastoji se od nekoliko sastojaka: kvalitetan poslovni plan, adekvatno financiranje te naporan rad koji je preduvjet za uspjeh u svakom poslu.

16.

## Zašto za franšizu ne možemo reći da je pravo partnerstvo?

Davatelj i primatelj franšize imaju zajednički cilj, a to je uspjeh poslovanja primatelja franšize. Prihod koji ostvaruje primatelj franšize izvor je zarade i za primatelja i za davatelja franšize. Tako davatelj franšize od ostvarenog prihoda korisnika franšize ostvaruje pravo na unaprijed dogovoreni postotak (royalty, tantijemi), a primatelj franšize, nakon podmirenja svih svojih obveza (plaća zaposlenika,

režijskih troškova i dr.) ima pravo na svoju dobit. Odnos između primatelja i davatelja franšize nije pravo partnerstvo iz dva razloga:

- Davatelj franšize ostvaruje pravo na postotak od ostvarenog prihoda primatelja franšize bez obzira da li primatelj franšize ostvaruje profit ili ne (što znači da se može dogoditi da davatelj franšize ostvari zaradu od mjesečnog poslovanja primatelja franšize, a primatelj franšize - ne)
- U franšiznom poslovanju uspjeh jedne strane ne garantira nužno uspjeh druge strane (što znači da se može dogoditi da davatelj franšize posluje uspješno, a primatelj ne što nije karakteristika pravog partnerskog odnosa gdje partneri ipak dijele istu sudbinu).

17.

## Kada je poduzeće zrelo da postane davatelj franšize?

Postoji nekoliko preduvjeta koje poduzeće treba zadovoljiti kako bi bilo sposobno postati davatelj franšize:

- Posjedovanje jednostavnog sistema poslovanja koje je moguće nekoga naučiti i osposobiti obavljati na nekoj drugoj lokaciji;
- Poslovanje mora biti profitabilno, na način da generirani profit zadovoljava i ostavlja dovoljno prostora za daljni razvoj i unapređenje poslovanja i primatelja i davatelja franšize;

- Poslovanje poduzeća mora biti pogodno za razvoj strukturiranih sistema i procedura poslovanja kojih će se primatelj franšize trebati pridržavati;
- Franšiza mora biti financijski dostupna - iako postoje franšizne ponude koje prelaze iznose od 500.000 EURa potrebnih ulaganja, najinteresantnije su one čija se ulaganja mogu svesti na 20.000 - 50.000 EURa.
- Sposobnost mentorstva je izuzetno bitno tijekom postavljanja primatelja franšize na vlastite noge, ali i dalje, tijekom poslovanja, davatelji franšize su tu da pomognu, bilo da je riječ o računovodstvu, promociji, odnosima sa zaposlenicima, nabavi, upravljanju zalihama i sl.

18.

## Predstavlja li karakteristika "jednakog izgleda" svih franšiznih lokacija nedostatak na tržištu?

Potrošači vole raznolikost. Međutim, u skladu sa suvremenim trendovima poslovanja i načina

života, ljudi su sve više u pokretu i imaju sve manje vremena na raspolaganju za odabir odgovarajućih proizvoda i usluga. Konstantnost kvalitete franšiziranih proizvoda i usluga omogućuju im da, bez obzira gdje su, mogu očekivati uvijek istu kvalitetu i upravo iz tog razloga odabiru upravo franšizne lokacije. Potrošači žele izbjeći neugodna iznenađenja, a prepoznatljivi brandovi trgovina, restorana, hotela i sl. garantiraju im da ih neće biti.

19.

## Na koja pitanja davatelj franšize mora znati odgovor?

Jedna od faza u procesu razmatranja i analiziranja franšizne ponude podrazumijeva razgovor s davateljem franšize. U nastavku su dana pitanja na koja bi davatelj franšize morao znati odgovore:

- Kako odabirete primatelje franšize?
- Koji strateški plan rasta želite postići preko franšize?
- Pomažete li primateljima franšize da postanu vlasnici više lokacija?
- Što se događa ako profit u poslovanju primatelja franšize izostane?
- Što će se dogoditi ako primatelj franšize kasni s otvaranjem lokacije?
- Što se događa ako primatelj franšize nije u mogućnosti na vrijeme isplatiti royalty (tantijeme)?
- Tko je Vaš najbolji primatelj franšize i zašto?

20.

## U kojim djelatnostima je moguće primijeniti franšizni oblik poslovanja?

Skoro svaki poslovni oblik koji zamislimo može se organizirati kao franšiza. Iako je, prvenstveno zahvaljujući McDonald's-u i njegovom primjeru uspješno primjenjenog koncepta franšiznog poslovanja, prva asocijacija na franšizno

poslovanje "brza hrana" i ugostiteljska djelatnost, franšiza je primjenjiva u izuzetno širokom spektru djelatnosti. Usluge printanja i kopiranja, agencije za promet nekretninama, turističke agencije i hoteli samo su neke od 75 različitih djelatnosti u kojima se uspješno primjenjuje franšizni koncept.

S obzirom na sve veću usmjerenost suvremenih poslovnih aktivnosti na uslužni sektor, predviđa se da će i područja rasta franšiznog poslovanja pratiti te trendove te da će usluge poput popravaka u kućama i čišćenja, ali i knjigovodstvenih usluga, usluga zapošljavanja te edukacije biti potencijalno najinteresantnija područja ulaganja za nove primatelje franšiza.

Zahvala tvrtki McDonald's Hrvatska d.o.o. za pružene informacije za potrebe izdavanja brošure.

Preporučena dodatna literatura o franšizi:

Bangs, D.,  
Kako napraviti poslovni plan, 7. izdanje,  
Jakubin i sin i Centar za poduzetništvo Osijek,  
1998.

Berkowitz, E., Kerin, R., Rudelius, W.,  
Marketing, second edition,  
Irwin, SAD, 1989.

Beshel, B.,  
An Introduction to Franchising,  
IFA Educational Foundation, SAD, 2000.

Bovee, C., Arens, W.,  
Contemporary Advertising, third edition,  
Irwin, SAD 1989.

Dougan, A.,  
Franchising 101 - The Complete Guide to Evaluating,  
Buying and Growing Your Franchise Business,  
Dearborn, SAD, 1998.

Frame, J.,  
Managing Risk in Organizations :  
A Guide for Managers,  
Jossey-Bass, SAD, 2003

Keup, E.J.,  
Franchise Bible - How to Buy Franchise /  
How to Franchise Your Own Business,  
The Oasis Press - PSI Successful Business Library, SAD,  
2000.

Maitland, Ian,  
Franchising - A Practical Guide for Franchisors and Franchisees,  
Management Books 2000, Velika Britanija, 2000.

Mlikotin-Tomić, Deša,  
Ugovor o franchisingu: suvremeni pravni okviri  
u prometu usluga,  
Informator, Zagreb, 1986.

Selden, C. A.,  
Introduction to Franchising, II ed., Minnesota,  
Department of Trade and Economic, SAD, 1998.

Thomas, D., Seid, M.,  
Franchising for Dummies,  
IDG Books, SAD, 2000.

Tomzack, M.,  
Tips and Traps When Buying Franchise,  
Source Book Publications, SAD, 1999.

- Answers To The 20 Most Commonly Asked  
Questions About Franchising - ,  
International Franchising Association, 1996.



Znate li da je trgovina prirodnim proizvodima posao koji bilježi najveći rast na svjetskom tržištu?

**bio&bio - prvi hrvatski lanac trgovina prirodnih proizvoda**

Formula našeg uspjeha je spoj entuzijazma, znanja, ponude prepoznatljive na tržištu, stručne usluge s logističkom podrškom i prva pozicija u lancu nabave organskih proizvoda.

Naše se cjelokupno poslovanje temelji i dosljedno razvija na visokim kriterijima kvalitete i fair-trade principa poslovanja. Porijeklo i ekološka kvaliteta proizvoda koje nudimo, zajedno s pružanjem kvalitetnih i istinitih informacija o njima, uvijek su nam na prvom mjestu.

Pristupanjem u lanac **bio&bio** trgovina dobivate iskušane metode poslovanja kojima smo postigli iznimnu prihvaćenost i prepoznatljivost na hrvatskom tržištu prirodnih proizvoda. Naš provjereno uspješan sustav poslovanja omogućit će Vam da razvijete izuzetan, u potpunosti etičan i profitabilan posao.

Nadamo se da ćete prepoznati naše potencijale i postati dio tima koji kroz poslovanje spaja uspjeh, zdravlje i zadovoljstvo!

Kontakt osoba:

Žana Čanađija  
voditeljica Odjela franšiznog poslovanja  
tel: 01.2498.623  
fax: 01.2498.624  
www.biovega.hr

**Nicole**<sup>®</sup>  
EAU DE TOILETTE

Tvrtka EUROKOTRA d.o.o. Zagreb vlasnik je linije mirisa pod imenom Nicole. U proizvodnji široke palete od preko 140 poznatih mirisa koristimo originalne francuske koncentrate koji su garancija trajnosti i kvalitete mirisa. Svojim kupcima omogućavamo neograničeni broj testiranja kompletne palete mirisa, a izborom prigodne ambalaže kupac sam sudjeluje u formiranju konačne cijene željenog mirisa. Jednom kupljena bočica može se uvijek napuniti na našim prodajnim mjestima. Veliki izbor mirisa, visoka kvaliteta i cijena znatno niža od poznatih marki parfema, glavni su prodajni aduti. Nicole mirisi su ekološki, prirodnih boja, dermatološki ispitani, a njihovu kvalitetu prepoznali su i kupci širom Hrvatske te na više od sto prodajnih mjesta u Poljskoj. Uspješnost i vrlo brz razvoj ovog proizvoda i same tvrtke potvrđuje i desetak otvorenih franšiza u samo godinu dana - Rijeka, Zadar, Karlovac, Samobor, Zagreb, Osijek, Slavonski Brod, Vinkovci, Varaždin i Čakovec te stalni upiti i zanimanje za širenjem poslovanja i otvaranjem novih franšiza i izvan granica Hrvatske.

**EUROKOTRA d.o.o**

10000 ZAGREB, Horvaćanska c. 10  
Tel. (+385) (01) 3666522,  
fax (+385) (01) 3666531  
office@nicole.com.hr , www.nicole.com.hr

**L•E•N•S**  
OČNA OPTIKA

Očna optika Lens je samostalni optičarski obrt koji uspješno posluje od 1989. godine u Osijeku. Kako bi olakšali rastuće aktivnosti, 1992.g. osnovano je poduzeće Dea Lens d.o.o. s registriranom djelatnosti proizvodnje i prometa očne i instrumentalne optike, te proizvodnje i distribucije dioptrijskih leća. DEA Lens je u svom uspješnom poslovanju dosegao razinu koja je okrunjena certifikacijom ISO 9001 standarda te predstavlja prvog hrvatskog optičara s tim prestižnim certifikatom kvalitete poslovanja. Također, s ciljem da svojim klijentima pruži kompletnu uslugu na jednom mjestu, započeo je rad Oftalmološke poliklinike Lens, zdravstvene ustanove koja pruža kompletnu specijalističku obradu svojih pacijenata. Ovim putem su u cijelosti obuhvaćeni svi segmenti poslovanja koji se mogu pojaviti u optičarskoj djelatnosti.

Zašto odabrati franšizu Očne optike Lens?

- snažna podrška i predanost razvoju Vaše franšize temeljena na više od 15 godina iskustva u optičarskoj djelatnosti
- osiguran provjereni poslovni sistem u optičarskoj djelatnosti
- kontinuirana obuka i pomoć pri samostalnom vođenju optičarskog poslovanja
- dodatni support od strane Dea Lensa i Oftalmološke poliklinike Lens
- snažan brand u optičarskoj djelatnosti

Kontakt:

Dubravka Borovac  
Očna optika Lens  
P. Pejačevića 5, Osijek

www.dealens.hr  
e-mail: dealens@dealens.hr  
Telefon: 091/1808995

## FRANŠIZNA MREŽA **Economic**

55 franšiznih prodavaonica u BiH.  
www.economic-vitez.com/fransiza.htm

**snagagrupe**

*budite i vi  
naš partner*

HR

SPLIT

**Economic**<sup>®</sup>

osamnaest godina Vaš partner... **vitez**

**ECONOMIC d.o.o.**, Poslovni centar 96, p.p. 71, 72250 Vitez, Bosna i Hercegovina  
tel: +387 30 711 333, 718 333 • 713 748 fax • INFO telefon 0800 83 333  
www.economic-vitez.com • economic-vitez@tel.net.ba





Body Creator registrirana je robna marka Centara za zdravo mršavljenje i preoblikovanje ženskog tijela. Putem djelovanja franšize Body Creator je sebi postavio kao cilj da postepeno pokrije nacionalni teritorij mrežom takvih centara na lokacijama koje imaju najmanje 10.000 potencijalnih korisnika u radijusu od 15 km. Centri Body Creator nude prvenstveno tretmane lokaliziranog mršavljenja na bazi termo slim učinka koji se u svijetu uspješno koristi već 30 godina. Matična kuća u sklopu franšize nudi suvremenu aparaturu za pomoć pri mršavljenju i/ili održavanju željene težine. Body Creator proučio je i uveo posebne načine ispitivanja tijela koji vode u utvrđivanje tretmana koji pak udovoljavaju zahtjevima klijenata i postizanju optimalnih rezultata, a sve to pod budnim okom liječnika i nutricionista koji su sastavni dio tima ( liječnik honorarno) Zahvaljujući višegodišnjem iskustvu u tom području Body Creator razvio je najmoderniji i najpotpuniji sustav korekcije ženske figure s iznimno dobrim rezultatima, kako estetskim za krajnjeg korisnika tako i financijskim za primaocje franšize.

#### Što nudi franšiza Body Creator

Body Creator predlaže formulu "ključ u ruke" koja obuhvaća svu opremu, sve tehničke i strukturalne aspekte vezane za pripremu centra, marketinške i promotivne usluge, pomoć pri stavljanju u pogon, početnu obuku i stalno usavršavanje, održavanje itd.

- Nudi svoje ime koje je prepoznata marka, zaštićena i afirmirana na tržištu.
- Nudi svoj know-how i iskustvo koje je rezultat dugogodišnjeg rada i istraživanja u tom poslovanju
- Nudi Vam ekonomsku neovisnost
- Obuku Vašeg osoblja i Vas u trajanju od mjesec dana
- U fazi otvaranja Vašeg centra nudi svoju stalnu savjetodavnu pomoć
- Nudi svakodnevni konzalting u poslovanju

**Cijena franšize iznosi 52 000 € + pdv**

Sa našom metodom detaljnije se možete upoznati na Internet stranicama [www.bodycreator.com](http://www.bodycreator.com) Nadamo se da smo Vas uspjeli zainteresirati te da ćemo se uskoro upoznati. S nestrpljenjem očekujemo Vaš poziv na 01/ 4920625



Centar Mihaela osnovan je 2001. godine u Splitu. Osnivač je Dr. Mingyong Wang, liječnik kardiokirurg i akupunkturolog s višegodišnjim iskustvom u bolničkom radu. Cilj osnivanja Centra je širenje kineske medicinske misli na našem području u njenom najizvornijem obliku.

Centar Mihaela nudi usluge točne i brze dijagnostike (određivanje uzroka oboljenja) i terapije tradicionalnom kineskom medicinom (akupunktura, tuina, ventuze...). Klijenti Centra najčešće pate od oboljenja kralježnice/zglobova, stresa, ginekoloških oboljenja, glavobolje/bolnih stanja, smetnja u probavi i dr. koji se zahvaljujući optimalnoj kombinaciji kineskih metoda tretiraju s izvrsnim rezultatima.

Centar Mihaela za sada posluje samo u Splitu. Česti su upiti iz cijele Hrvatske da li postoji sličan centar u dotičnom mjestu, jer su za ovaj vid liječenja čuli samo lijepe riječi i pozitivna iskustva od svojih prijatelja. To je bio direktan povod da se odlučimo na franšizu u poslovanju, da svoje ime i potpunu stručnu podršku ustupimo odabranim franšizoprimcima, koji će znati ne samo prepoznati dobru poslovnu ponudu, već je i pravilno iskoristiti na svoje i zadovoljstvo svojih brojnih klijenata.

#### Prednosti naše franšize:

1. brzi povrat sredstava,
2. sigurna klijentela,
3. jednake cijene usluga na području cijele Hrvatske,
4. ekskluzivnost rada na određenom području,
5. poznato ime na području cijele Hrvatske,
6. mali broj potrebnih zaposlenika,
7. mala ulaganja,
8. stalna stručna podrška i usavršavanje

**Obavezne kvalifikacije franšizoprimca:** Liječnik ili zdravstveni radnik

Kontakt informacije:

CENTAR ZA FRANŠIZU  
CENTRA ZA PODUZETNIŠTVO OSIJEK

Šetalište kardinala F. Šepera 13/II  
31 000 Osijek

Telefon/fax: 031/283-623

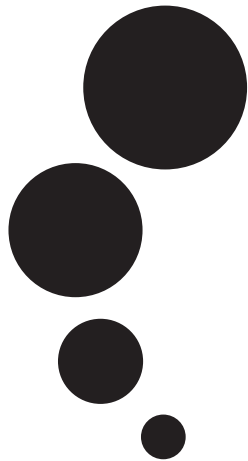
**www.fransiza.hr**  
**e-mail: info@fransiza.hr**

Kontakt osobe:

Mr.sc. Mirela Alpeza  
Mr.sc. Aleksandar Erceg

oblikovanje i priprema: MIT d.o.o.  
tisak: ibl d.o.o

Osijek, veljača 2006.



 **CENTAR ZA FRANŠIZU**  
*Centra za poduzetništvo Osijek*

**www.fransiza.hr**

