

# FRANCHISING

## HISTORIE FRANCHISINGU

Franchising jako marketingový nástroj pro šíření výrobků a zkvalitnění služeb **vzniká na přelomu 19. a 20. století v USA**. Za první uživatele franchisingu jsou pokládány firmy Winter Sewing Machine Company a General Motors.

Firma Winter Sewing Machine Company roku 1865 vytvořila prodejní síť z nezávislých prodejců pro prodej náhradních dílů a oprav.

General Motors koncem devadesátých let 19. století vyhotovila první franchisingovou smlouvu, na jejímž základě získal nezávislý prodejce licenci na prodej elektrických a parních automobilů.

Od roku 1900 používají franchisingový přístup k podnikání čerpací stanice. Na počátku 20. století byl již franchising používán i na prodej drogistického zboží.

K masovému rozšíření franchisingového způsobu prodeje došlo po druhé světové válce.

Příčinou byl růst tržní konkurence ve výrobě a odbytu, rychlé změny na trhu, růst nároků na pružnost a kvalitu služeb. Ukázalo se, že využitím franchisingu je možné dosáhnout vyšších zisků prostřednictvím zavedené značky a exkluzivity výrobků.

Většina firem, které provozovaly svoje jednotky formou franchisingu, pohlížela do roku 1950 na franchising především jako na účinnou metodu distribuce výrobků a služeb. Druhá generace franchisingu je charakteristická využíváním franchisingu jako jedné z forem podnikání, tzv. „business format franchising“ (podnikatelský franchising).

Nástup franchisingu byl umocněn problémy malých nezávislých podnikatelů v konkurenci s velkými podniky. A právě franchising poskytoval jednotlivci možnost provozovat podnik pod jménem a image velké společnosti a pomohl mu vyřešit problém jak minimalizovat rizika spojená se zahájením a prvními kroky v podnikání. Malé firmy přežívají a mohou docílit podnikatelského úspěchu pouze tehdy, působí-li ve specializovaných oblastech, kde neexistují velké trhy. Procento neúspěchu franchisingových firem je ve srovnání s podniky jednotlivců extrémně nízké.

Franchising se rychle rozšířil v oblasti restauračního stravování a rychlého občerstvení. O něco později nastal jeho boom v hotelnictví. V 50. letech 20. století vznikly v USA dnes světově známé firmy **McDonalds a Holiday Inns**, v 60. letech začaly používat franchising společnosti **Hilton a Sheraton**. V roce 1955 byl franchising také poprvé použit i ve Velké Británii (Wimpy hamburger restaurant).

V 70. a 80. letech minulého století se franchising celosvětově rozšířil. Průnik franchisingu do dalších oblastí, tzn. mimo maloobchodu a služeb, měl shodnou příčinu jako v USA v 60. letech. Obrovské potíže malých a středních podniků vlastněných jednotlivci, které často řetězovitě končily bankrotem.

Franchising se tak stal speciální metodou podnikání, která umožnila začínajícím podnikatelům podnikat s minimalizací rizika souvisejícího s podnikáním a již existujícím podnikatelům napomoci v boji s konkurencí.

V současné době se používají různé formy franchisingu. Sílí trend směrem k multifranchisingu, což je expanze prostřednictvím diverzifikace franchisingových řad, které nemusí mít mezi sebou

žádnou souvztažnost.

Franchising je nejvíce rozšířen v USA, asi třetina maloobchodů je provozována na základě franchisingu. Následuje Kanada, Francie a Japonsko.

Franchisingový způsob podnikání dnes používají:

- a) různé typy maloobchodních prodejen, zejména samoobsluhy
- b) rozvoz mléka, pizzy a dalšího zboží
- c) čerpací stanice
- d) realitní kanceláře
- e) pojišťovny
- f) kadeřnické salony, holičství
- g) půjčovny automobilů a půjčovny kol
- h) autoopravny
- i) prodejny s výpočetní technikou
- j) kopírovací a fotografické služby atd.

## CO JE FRANCHISING?

### Definice

V současné době neexistuje jednotná definice franchisingu. Franchising je některými autory považován za samostatnou formu sdružování podniků, jiní autoři jej řadí mezi formy organizace odbytové cesty produktu poskytovatele franchisy.

Různé formy franchisingových systémů, rozvoj jednotlivých prvků franchisingu i odlišnosti legislativy té které země, vedou k rozdílným definicím franchisingu. Za nejlépe propracované jsou považovány definice Německého franchisingového svazu, Mezinárodní asociace amerických franchisorů a především definici Evropské franchisingové federace (EFF). EFF definuje franchising jako určitou

*formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel „franchisor“ a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franchisantů“.*

Franchisor splňuje následující znaky:

1. podnik nese obchodní jméno, slovní označení nebo symbol (příp. ochrannou známku) pro výrobní, obchodní činnost nebo činnost služeb, ale také symbol zkušeností, vědomostí (know-how) a franchisant je oprávněn je využívat
2. podnik disponuje určitými výrobky a/nebo službami v přesně určeném rámci a originální koncepcí, kterou může franchisant přebrat a využívat. Tato koncepce je založena na specifických a vyzkoušených obchodních technikách. Protože má franchisant k dispozici právo využívat obchodní jméno, obchodní koncepci, technologii a know-how franchisora, je tento systém dokonalejší než jiné systémy, např. koncesní nebo liceční.

## Charakteristické znaky

Mezi charakteristické znaky franchisingu řadíme:

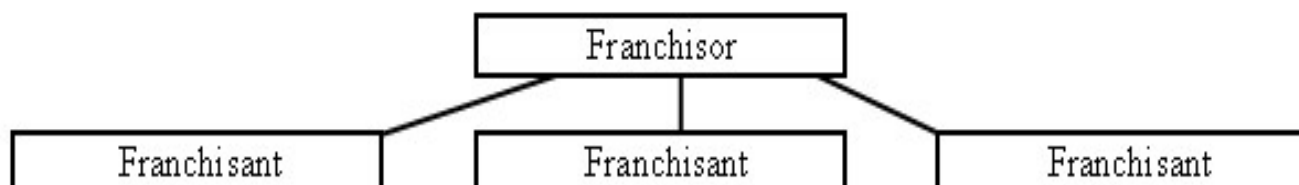
- a) dlouhodobá smluvní spolupráce franchisora a franchisanta
- b) vertikálně organizovaná struktura systému
- c) právní a částečně podnikatelská samostatnost franchisanta
- d) poskytnutí práva používat ochrannou známku, obchodní jméno franchisora, obchodní značku jeho výrobků a/nebo služeb, výrobní a obchodní tajemství, know-how, image, zkušenosti, odbytové a marketingové programy
- e) povinnost franchisanta jednat stanoveným způsobem
- f) právo franchisora řídit a kontrolovat franchisový systém
- g) podpora franchisora při výstavbě a vedení podniku

## Druhy franchisingu

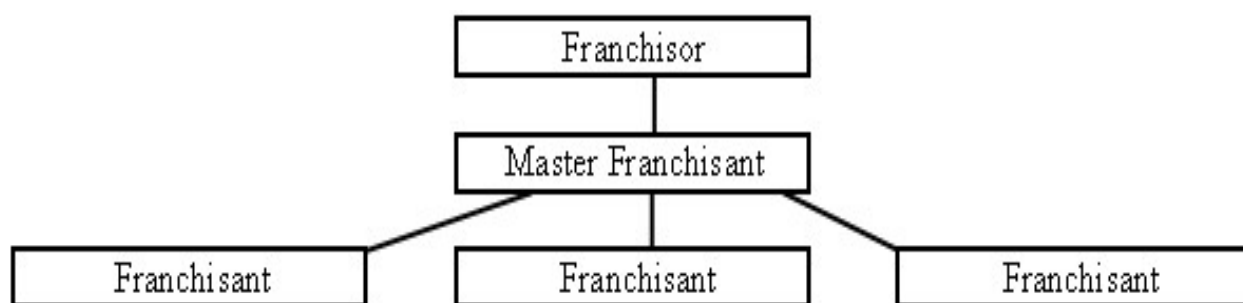
Franchising lze klasifikovat podle několika hledisek:

- a) historické hledisko
  - historicky starší typ je tzv. výrobový franchising, který představoval povolení na prodej určitých značkových výrobků a franchisant obdržel od franchisora přesný popis výrobního postupu apod.
  - komplexnější a dnes i častější formou je podnikatelský franchising (odbytový franchising nebo package franchising), který je podnikáním „na klíč“. V rámci tohoto franchisingu získává franchisant ověřený podnikatelský nápad, pomoc při vyhledávání místa k vlastnímu založení podniku, pomoc při řízení vlastního podniku a eventuální finanční pomoc. Tento typ je charakteristický pro oblast poskytování služeb
- b) předmět franchisingu
  - průmyslový franchising, který je zaměřen na výrobu výrobků
  - distribuční franchising, který je zaměřen na prodej výrobků
  - franchising služeb, jehož předmětem je poskytování služeb
  - velkoobchodní franchising, jehož předmětem je podnikání na velkoobchodní úrovni
- c) osoba franchisanta
  - franchising mezi fyzickými osobami jako podnikateli
  - franchising mezi právníckými osobami
  - franchising smíšený
- d) vertikální členění
  - jednostupňový franchising, tj. franchisor poskytuje franchising pouze franchisantům na stejné úrovni
  - vícestupňový franchising, kde existuje více úrovní franchisantů
- e) vztahy ke třetím osobám
  - master-franchising, ve kterém franchisor poskytuje franchisantovi právo poskytovat franchising dalším franchisantům (subfranchising). Franchisant se tak stává quasi franchisorem, i když s poněkud omezenými oprávněními, v přesně vymezené oblasti
  - jednoduchý franchising, ve kterém má franchisant zakázanou jakoukoli činnost, která by mohla vést k prozrazení důležitých informací a údajů týkajících se franchisingového systému třetím osobám. Franchisant tedy není oprávněn provádět master-franchising

Obrázek 1: Jednoduchý franchising



Obrázek 2: Master franchising



- f) hledisko teritoriální
- národní franchising, který se uskutečňuje mezi franchisorem a franchisantem z téhož státu
  - mezinárodní franchising, který je poskytován do jiného státu
- g) výlučnost (exkluzivita) výrobků
- minifranchising, který se využívá u exkluzivních výrobků (určených pro malý okruh spotřebitelů) od exkluzivních firem. Mezi světově známé firmy, které jej používají, patří firma Avon nabízející svým zákazníkům exkluzivní kosmetiku. Franchisor poskytuje právo prodeje exkluzivních výrobků na předem určené území, speciální franchisový sortiment, reklamní materiál, vstupní kapitálový vklad, dodržování předepsaných cen, zařízení prodejen pro optimální nabídku exkluzivních firem
  - franchising týkající se běžného sortimentu

## Formy franchisingu

V odborné literatuře se rozlišují dvě základní formy franchisingu:

- a) franchising výrobkově odbytový (Product Distribution Franchising), kdy se v kooperačním vztahu vzniklém mezi franchisorem a franchisantem klade důraz na podstoupení práva k odbytu určitého zboží. Franchisanti souhlasí s tím, že budou prodávat nejnovější produkty pod výrobní značkou dodavatele, nebo pod jeho ochrannou obchodní značkou v rámci omezené distribuční sítě
- b) podnikatelský franchising (Business Format Franchising) klade důraz na větší

propojenost mezi franchisorem a franchisantem. Franchisanti mají zajištěnu pomoc v celém komplexu aktivit spojených s podnikáním, tj. jak před samotným zahájením podnikání, tak i v průběhu podnikatelské činnosti.

#### Piggyback franchising

Tímto výrazem je označeno spojení, kdy obchody, které jsou spojeny v jednom franchisingovém řetězci prodávají své produkty obchodům z druhého franchisingového řetězce.

#### Branchising

Trend převádět již existující firemní jednotky na nezávislé franchisanty se nazývá branchising. Pro společnosti je branchising příležitostí pro zvýšení kapitálu a zlepšení výkonu svých řetězců tím, že je předají nezávislým podnikatelům, kteří mají zájem na úspěchu.

### VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU

Pokud chceme výhody a nevýhody měřit na misce vah můžeme je měřit dvojitým způsobem. Můžeme porovnávat výhody a nevýhody franchisingu všeobecně, nebo je porovnávat ve vztahu k sobě samému. Franchising je forma obchodní spolupráce mezi samostatnými podnikateli. Každá strana má snahu minimalizovat nevýhody a maximalizovat výhody.

V tomto úsilí by však strany neměly opomíjet jejich společné cíle, mezi které zejména patří:

- a) výhodnější pozice na trhu
- b) nižší náklady
- c) reálnější finanční hospodaření
- d) promyšlenější organizace řízení

#### Výhody franchisingu

Franchising poskytuje výhody dodavatelům, franchisorům, franchisantům i zákazníkům. U všech typů franchisingu a u všech oblastí jeho použití můžeme identifikovat následující výhody.

#### Výhody franchisingu jako systému

Výhody franchisingu jako systému můžeme spatřovat:

- malá organizace s vysoce kvalifikovanými manažery, kteří se specializují na jednotlivé aspekty podnikání a dokáží vytvořit průměrný zisk bez toho, aby se vystavili vysokému kapitálovému riziku
- k dosažení rychlého růstu nejsou zapotřebí velké kapitálové investice

#### Výhody pro franchisora

Obecně se dá konstatovat, že franchisor je schopen prostřednictvím franchisingu dosáhnout rychlejšího rozvoje na národní a mezinárodní úrovni při použití stejného rizikového kapitálu. Franchisor, který je výrobce a velkoobchodníkem získává prostřednictvím franchisingové sítě širší distribuční možnosti a zajišťuje možnost odbytu svých výrobků.

Podrobněji je možné specifikovat následující výhody:

- a) vytvoření vlastní struktury široké odbytové sítě a její další zhušťování  
Franchising se tak stává prostředkem expanze s minimálním kapitálovým vkladem, neboť franchisant si buduje svůj podnik z vlastního kapitálu
- b) rozšíření přímého podílu na trhu  
Franchisor využívá regionální a prodejní zkušenosti franchisanta a získává tak atraktivní umístění franchisingových podniků
- c) intenzivní zpracování trhu  
Franchisor si může svůj trh náležitě zajistit, pomocí franchisingu může trh rovnoměrně pokrýt a rozdělit na dílčí oblasti tak, aby nedocházelo ke konkurenčním vztahům mezi jednotlivými franchisanty
- d) výhodnější financování, snížení nákladů na otvírání nových podniků
- e) získání příjmů pro vývoj know-how a jednotlivých prvků franchisingu  
franchisant za poskytnutí franchisingu je povinen zaplatit franchisingové poplatky, stanovené zpravidla jako pravidelné procento z obrátu, a často i příspěvek na reklamu
- f) rychlé uplatnění jedné myšlenky s malými náklady
- g) kvalitnější řízení a kontrola prodeje výrobků a/nebo poskytování služeb
- h) odbytová jistota  
Franchisant je povinen na základě uzavřené franchisingové smlouvy odebírat výrobky a/nebo služby téměř výhradně od franchisora, popř. od jím jmenovaných dodavatelů. Jen nepodstatné procento je oprávněn odebírat od jiných dodavatelů, stojících vně řetězce.
- i) výhodný nákup a snížení nákladů
- j) jednotná prezentace a propagace navenek, růst značky a posílení image firmy  
Franchisor a jeho franchisanti vystupují na veřejnosti pod stejným logem, ochrannou známkou a image franchisora a také spolupracují na jednotné reklamě
- k) zvýšení výrobní síly
- l) kvalitnější personální obsazení jednotlivých podniků (jednotek)  
Franchisor si vybírá jen určité typy franchisantů. Svoje požadavky na franchisanty formuluje v licenční brožuře, ve které jsou specifikovány i další důležité oblasti pro franchisanty. Franchisantovi je nápomocen při výběru zaměstnanců. Personální problémy v rámci franchisového podniku si pak řeší sám franchisant, příp. za pomoci franchisora
- m) personální politika  
Franchisant pracuje na svůj účet, a proto má hmotný zájem a předpoklady pro vlastní podnikatelskou aktivitu, která je zaměřena na co nejlepší provoz svého podniku a na co největší zisky.

### Výhody pro franchisanta

Výhody, které přináší franchising franchisantovi, jsou následující:

- a) rychlý přístup na trh, snížení rizika samostatnosti a větší jistota v podnikání.  
Franchisant je oprávněn po uzavření franchisingové smlouvy užívat logo, ochrannou známkou, image, obchodní jméno a goodwill při prodeji výrobků a/nebo poskytování služeb, které jsou již osvědčené s v povědomí zákazníků.
- b) franchisant získává aktualizovanou marketingovou koncepci, která je předem

vyzkoušená a také osvědčená

V rámci franchisingové smlouvy franchisor poskytuje franchisantovi právo využít při prodeji výrobků a/nebo poskytování služeb franchisorem vyzkoušený podnikatelský projekt či myšlenku.

- c) rozsáhlé aktuální know-how prostřednictvím vzdělávání a tréninku  
Každý franchisant před zahájením činnosti ve vlastním podniku dostává od franchisora úvodní školení a potřebné vzdělání.
- d) cílené rady a stabilní komunikace mezi franchisantem a franchisorem, možnost věnovat se jen svému podniku (franchisant tak netřídí své úsilí)
- e) franchisor školí bezplatně i personál  
Franchisor pořádá pro zaměstnance franchisanta školení v úvodu jejich pracovního poměru a rovněž i v jeho průběhu.
- f) image velkopodniku, chráněné obchodní jméno a ochranná známka, společná reklama  
Uzavřením franchisingové smlouvy se franchisant stává součástí franchisového systému, což v povědomí zákazníků vytváří dojem, že se jedná o další provozovnu či pobočku franchisora.
- g) vyšší výdělek s optimalizací nákladů
- h) vytvořený, vyzkoušený a chráněný sortiment, pomoc při sestavení sortimentové skladby, vyloučení problémů se zásobováním  
Franchisor před zahájením franchisového podnikání na určitém území provozuje určitou dobu tzv. pilotní projekt, v jehož rámci provádí průzkum týkající se zejména nejvhodnější skladby nabízeného sortimentu výrobků a/nebo služeb v dané oblasti.  
Franchisant tak již nemusí sám vymýšlet a sestavovat skladbu sortimentu výrobků a/nebo služeb ve svém franchisovém podniku. Zásobování franchisového podniku franchisanta a všech ostatních podniků zapojených do franchisové sítě je prováděno jednotným zásobovacím systémem, který zajišťuje franchisorem určený dodavatel či dodavatelé.
- i) pomoc při cenové regulaci  
Franchisor má předem zpracovány cenové hladiny jeho sortimentu v dané oblasti, konkrétní ceny si franchisant stanovuje sám.
- j) větší obrátové, nákupní a výdajové výhody  
Franchisant je zapojen do franchisorem vytvořeného zásobovacího systému a používá z toho odpovídající výhody. Levněji nakupuje, protože může využít výhod plynoucích z rozsahu.
- k) podíl na výsledcích průzkumu trhu, který rozhoduje o uchycení nového výrobku a/nebo služby na trhu  
Franchisor provádí sám marketingové průzkumy a pořádá různé akce s cílem získat co nejvíce informací potřebných k zavedení nového výrobku a/nebo služby na trhu.
- l) podíl na akcích franchisora, mezi které patří např. veletrhy a různé reklamní kampaně, podíl na popularitě jeho loga, obchodní firmy, ochranné známky a goodwill
- m) ulehčení ve vedení podniku prostřednictvím daňové, poradenské, účetní a úvěrové služby od franchisora
- n) zvýšená kreditní schopnost  
Banky ochotněji poskytují úvěry osobám s ověřenými podnikatelskými plány, za kterými jako garant a ručitel stojí známá a silná společnost franchisora. Velké finanční ústavy mají zpravidla v rámci své vnitřní struktury zřízeny oddělení zaměřené na styk s podnikateli využívajícími franchising jako způsob podnikání, nebo dokonce mají zřízeny i franchisingové týmy. Banky tak reagují na stále vzrůstající počet franchisingových podnikatelů. Finanční ústavy také pochopily, že podnikání na bázi franchisingu, podle osvědčené a vyzkoušené koncepce a pod „ochranným deštníkem“ franchisora, vytváří dostatečný zisk pro franchisanta za nesrovnatelně kratší dobu oproti jiným

nefranchisovým podnikatelům po otevření jejich podniku. Franchisant je schopen rychleji splácet splátky poskytnutého úvěru a přitom má ještě dostatek finančních prostředků pro sebe, příp. na další investice.

- o) franchisant (i když zůstává samostatným podnikatelem) je více motivovaný  
Franchisor přejímá i část určité odpovědnosti za chod a kvalitu celého franchisového systému
- p) zmenšení konkurenčních tlaků
- q) časová a finanční úspora na vytvoření loga, pod kterým bude franchisant podnikat  
Franchisant v rámci franchisingové smlouvy získává oprávnění užívat nejen obchodní jméno franchisora, ale i jeho logo, které je již vymyšlené, vypracované a používá odpovídající ochrany

### Makroekonomické výhody

Franchising přináší určité výhody pro společnost, hospodářství (ekonomiku) a pro spotřebitele.

Mezi tyto patří:

- a) tvorba samostatných a udržení stávajících podniků
- b) z toho vyplývající tvorba a udržení stávajících pracovních míst
- c) urychlení restruktulizace hospodářství
- d) produktivnější a hospodárnější využití lidských a podnikových faktorů jako je know-how, práce, kapitál
- e) udržení a podpora středního podnikatelského stavu jako vyrovnávací síly vůči velkopodnikatelům, popř. koncernům
- f) zdůraznění prvků kvality a spolupráce v oblasti konkurence
- g) franchising garantuje spotřebitelům blízkost služeb  
Franchising lze tak úspěšně provozovat i v malých městech, kde by se nevyplatilo zřizovat řádné pobočky nebo odštěpné závody
- h) dobré a kvalitní výrobky a/nebo služby, které jsou chráněny ochrannou známkou, napomáhají lepšímu přehledu trhu a transparentnosti cen
- i) garance a stabilita kvality  
Každý prosperující podnik věnuje velkou pozornost kvalitě. U franchisingu je to zřetelnější, neboť franchisor má kontrolní právo vůči franchisantovi, jeho činnosti a kvalitě jím prodávaných výrobků a/nebo poskytovaných služeb atd.
- j) nové výrobky a služby se stávají rychleji dosažitelnými prostřednictvím rychlé expanze franchisingu

### Nevýhody franchisingu

Vedle uvedených výhod přináší franchisingový systém vztahů i nevýhody. Proto každý, kdo vstupuje do franchisového systému, musí být připraven přijmout určité kompromisy.

Za nevýhody franchisingu jsou obecně považovány tyto:

- a) obchodní koncept je fixní a hotový
- b) dílčí změny jsou možné jenom zřídka
- c) musí být brán zřetel i na zájmy jiných členů franchisového systému
- d) franchisant se musí přizpůsobit
- e) franchisor zná všechna důležitá data, mezi jednotlivými partnery franchisového systému (tj. mezi franchisorem a franchisantem) existuje velká transparentnost



- f) franchisové systémy s četnými partnery mají tendenci k byrokracii. Vždy existuje nebezpečí, že mezi franchisorem a franchisantem nevznikne vztah spolupráce, ale vztah nadřízenosti a podřízenosti, tj. že franchisor nebude franchisanta zajišťovat, ochraňovat a vést, ale spravovat a dokonce přímo i řídit.

Uvedené nevýhody pocítují oba účastníci franchisového podnikání. Existují také nevýhody, které franchising přináší oběma stranám franchisového vztahu odděleně.

#### Nevýhody pro franchisora

Skutečnost, že v rámci franchisingu má poskytovatel franchisy menší počet pracovníků, neznamená, že tím odstraní „problémy s lidmi“. Mnohé z níže uvedených nevýhod se přímo či nepřímo této problematiky dotýkají. Každý potencionální poskytovatel franchisy si musí být vědom významu dobrých vztahů s příjemci franchisy, které bude muset neustále rozvíjet, pokud chce být úspěšný. Mezi nevýhody pro franchisora řadíme

- a) franchisor musí věnovat velkou pozornost a vynaložit velké náklady na provádění kontroly  
Franchisor má sice výhradní právo kontrolovat činnost franchisanta, ale tato kontrola je omezena vlastním postavením franchisanta, který ve franchisovém vztahu vystupuje jako samostatný podnikatel. Franchisor tedy nemůže svoji kontrolu uplatňovat v takové míře jako např. u vedoucího či ředitele svého podniku
- b) kontrola dodržování požadovaného standardu kvality výrobků a/nebo služeb je největším problémem
- c) franchisant, který nedodržuje požadovaný standard, může ohrozit celý franchisingový systém, celou franchisingovou síť.
- d) franchisor si může z franchisanta vychovat svého budoucího konkurenta  
Franchisingové smlouvy zpravidla obsahují ujednání, kterými se franchisant zavazuje, že po určitou dobu po ukončení smlouvy se zdrží jakéhokoli konkurenčního jednání vůči franchisorovi. Splnění tohoto závazku je zpravidla zajištěno smluvní pokutou a tzv. odškodněním. Zajistit, aby franchisant po ukončení spolupráce s franchisorem zapomněl veškeré nabyté zkušenosti a získané vědomosti, know-how apod. je v zásadě nemožné.
- e) franchisant může během platnosti franchisingové smlouvy získat pocit větší samostatnosti a snažit se tak osamostatnit
- f) neustálý „boj“ proti tlakům franchisanta, který se snaží prosadit i prodej jiných výrobků a/nebo služeb, než jaké mu poskytuje franchisor  
Tento nátlak franchisanta bývá často zmírněn ve franchisingové smlouvě, která obsahuje ustanovení o oprávnění prodávat určité procento výrobků a/nebo služeb od jiných dodavatelů.
- g) nekompromisní a striktní dodržování pravidel podnikání stanovených ve franchisingové smlouvě

#### Nevýhody pro franchisanta

Mezi hlavní nevýhody pro franchisanta řadíme:

- a) kontrola vlastní činnosti franchisorem  
Tato kontrola přispívá k udržení kvality výrobků a úrovně služeb. Franchisant, který je samostatným podnikatelem, musí souhlasit s franchisorovým právem kontroly, a to vzhledem k výhodám vyplývajícím ze spojení s franchisorem.
- b) částečné omezení podnikatelské samostatnosti  
Franchisant nemá možnost uskutečňovat svoje vlastní podnikatelské plány a zpravidla

nemůže získat větší podíl na trhu, než jaký je mu vymezen franchisingovou smlouvou. Nižší podnikatelské riziko v rámci franchisového systému znamená i omezení možnosti dosáhnout výraznějšího úspěchu na trhu

c) kapitálová návratnost

S kapitálovou návratností nelze počítat ihned, neboť vstupní investice bývají obvykle velmi vysoké. Franchisingová smlouva by však přesto měla být koncipována tak, aby franchisant po dobu její účinnosti alespoň amortizoval svoje vstupní investice.

d) platba franchisových poplatků

Franchisant je povinen platit franchisorovi za poskytnuté služby franchisové poplatky, pravidelné procento ze zisku, příspěvek na reklamu. Např. základní platba v sobě zpravidla zahrnuje poplatek za licenci na použití registrované ochranné známky franchisora, za převedení know-how, za technickou pomoc při zahájení provozu, za výhradní právo prodeje, za počáteční školení.

e) pravidelné platby

Mimo franchisové poplatky je franchisant povinen platit i tzv. pravidelné platby. Jsou to platby za image, za trvalou pomoc, za zdokonalení na výrobcích, které provedl franchisor a které je povinen neustále udržovat, zlepšovat a obnovovat, za stálou odbornou průpravu a za průzkum a inovaci.

f) franchisant je povinen vykonávat pouze tu činnost, která je stanovena ve franchisingové smlouvě, a také dodržovat všechna pravidla podnikání stanovená franchisingovou smlouvou

h) Předkupní právo franchisora na prodejnu zařazenou do franchisové sítě

Ve franchisingové smlouvě si franchisor vyhrazuje právo koupit prodejnu zpět nebo stanovuje povinnost předběžného souhlasu s nástupcem franchisanta v případě, že franchisant hodlá ukončit činnost ve franchisové síti h) povinnost odebírat výrobky a/nebo služby, které jsou stanoveny ve franchisingové smlouvě

Franchisant je povinen odebírat a prodávat i takové zboží, u něhož se může stát odbyt problematickým.

i) dělení zisku

Franchisant musí příjem z obchodní činnosti „rozdělit“ v určitém smyslu mezi sebe a franchisora.

j) jednotný image a pověst firmy

V případě špatného povědomí o firmě franchisora nesou všechny důsledky z toho plynoucí všechny články franchisového systému

### Napětí mezi franchisorem a franchisantem

Uvedené nevýhody, které franchising přináší oběma stranám franchisového vztahu, a to buď společně, nebo odděleně, lze charakterizovat jako hlavní a zásadní. Každý, kdo má v úmyslu vstoupit do franchisového vztahu, si proto musí zvážit, zda je ochoten tyto nevýhody akceptovat a zda nepřevažují nad výhodami, které franchising přináší jednotlivým partnerům. Jsou i příčinami napětí mezi franchisorem a franchisantem. Jako hlavní příčiny tohoto napětí se především jeví:

- a) franchisoři nemohou být spokojeni s tím, jak někteří franchisanti neudržují dobrou image společnosti, odmítají dobrovolně se podílet na reklamních kampaních, snaží se prosadit zavedení konkurenčních značek a nedodržují daná pravidla (výrobní postupy, prodejní postupy atd.)
- b) na druhé straně se franchisanti nemohou smířit s tím, že franchisoři otevřou v blízkosti jejich podniků podniky nové, nebo s tím, že požadované poplatky jsou příliš vysoké, případně, že řízení a kontrola se strany franchisorů jim svazuje ruce a také tím, že franchisor nemá dobře

vypracovaný marketingový program

Vznikající napětí může mít různou intenzitu, od nesouhlasu, přes otevřený konflikt až k vedení soudního sporu. Franchisor může konfliktu předejít tím, že přesně vymezí činnosti, které bude franchisant vykonávat a zakotví je do smlouvy, bude limitovat podporu prodeje i propagaci, vyhotoví seznam zboží, které může franchisant objednat sám a které ne, stanoví rozsah informací, které obdrží franchisant od franchisora a zaručí franchisantovi práci.

V minulosti bylo charakteristické to, že franchisor zaujímal silnější pozici než franchisant. Dnes to již neplatí. Jsou zakládány oborové asociace a svazy, vzájemné vztahy upravují. Pokud jsou položeny výhody a nevýhody na misku vah, dojde k jejich vyvážení. Důvodem, proč je franchising dnes tolik oblíben je právě tato vyváženost.

## ZALOŽENÍ FRANCHISOVÉHO PODNIKU

Franchisingový systém lze vytvořit jedním ze dvou způsobů. Prvním z nich je rozhodnutí rozšířit současný podnik pomocí franchisingové metody. Druhý způsob, který se stává stále obvyklejší, je úspěšný pokus o vytvoření podniku vhodného pro franchising od samého počátku. Obvyklý způsob je takový, že vlastník určitého podniku, jehož možnosti jsou větší než kapitál a lidské zdroje, se obrací k franchisingu jakožto k prostředku, jenž mu umožní tyto možnosti plně využít.

Franchising musí vycházet ze zdravé finanční a obchodní základny, která zbytečně nebude odčerpávat zdroje nutné pro franchisingovou smlouvu.

Mezi předpoklady, bez kterých nelze franchisový podnik založit, patří nabídková brožura franchisora, franchisový balík, manuál a systém tzv. kontrolních otázek.

### Nabídková brožura

Nabídkovou brožuru má vypracovanou každá firma poskytující franchising. V ní je popsán franchisový systém. Nabídková brožura zpravidla obsahuje nabídku výrobku a/nebo služeb, výši vstupních poplatků, závazky franchisanta, užívání ochranných známek, patentů a územní ochranu, cíle zisku, další možnosti rozvíjení franchisingu a podmínky ukončení franchisingové smlouvy.

Tato brožura hraje významnou roli při vyhledávání potencionálních franchisantů, kterým pak naopak usnadňuje lepší orientaci při výběru vhodného franchisingu.

### Franchisový balík

Franchisový balík obsahuje franchisorovu koncepci, která spočívá zejména v:

- a) pomoci franchisora při založení franchisového podniku (výzkum trhu, úvodní školení franchisanta a jeho zaměstnanců, pomoc při zařizování podniku)
- b) povolení užívání franchisorových nehmotných práv, image a goodwill
- c) předání know-how prostřednictvím školení a poradenským servisem
- d) akvizici na příslušné území
- e) podpoře při prosazování prodeje
- f) podpoře při opatrování výrobků a předávání prodejních výhod
- g) přebírání administrativních funkcí franchisorem (např. vedení účetnictví)

Za franchisový balík požaduje franchisor od franchisanta dodržení povinností. Jedná se zejména placení vstupního a průběžných poplatků jako ceny za franchisovou licenci, aktivní zpracování trhu, závazek výhradního prodeje produktů od franchisora, zachování kvality a image.

### Provozní příručka

Manuál neboli provozní příručka obsahuje metodologii vedení franchisového podniku. Zahrnuje podrobné postupy a popisy jednotlivých činností vykonávaných při každodenním provozu franchisového podniku. Je prioritní snahou franchisorů ji co nejúčelněji chránit, aby nedošlo k jejímu prozrazení nebo zneužití nepovolanými osobami. Franchisoři tak často dávají franchisantům nahlédnout do manuálu až v rámci předsmulvních jednání.

Obecně je doporučeno, aby know-how nebylo popsáno zpočátku v celém rozsahu a franchisant jej dostával postupně. V případě ukončení vzájemné spolupráce, není tak snadné „okopírovat“ celý koncept.

Obsahem každého manuálu by měla být úprava následujících bodů:

- a) úvod
- b) popis systému  
Obsahuje podrobný popis franchisového podniku jako celku a jeho jednotlivých součástí
- c) popis metody  
Zde je obsažen rozbor jednotlivých činností vykonávaných na všech pracovištích franchisového podniku. Je vhodné uvést i možné závady, které by se mohly při provozu vyskytnout. V neposlední řadě jsou důležitá i telefonní čísla a spojení, např. servisního technika apod.
- d) provoz  
Tato část bude zřejmě rozdělena na několik podkapitol, které stanovují vybavení podniku, provozní a otevírací dobu franchisového podniku, normy pro produkty.
- e) popis franchisových poplatků, včetně způsobu a příkladu jejich výpočtu
- f) popis účetnictví, včetně jednotlivých účetních postupů
- g) platební styk a jeho kontrola, včetně popisu zacházení s šeky a platebními kartami
- h) reklamní a marketingové metody, postupy a návody
- i) postup při přijímání zaměstnanců do pracovního poměru a jejich úvodní a průběžné školení
- j) vzhled, úpravu a chování zaměstnanců k zákazníkům, včetně podrobného popisu jejich oblečení
- k) dohled nad dodržováním řádného výkonu práce zaměstnanců a nad plněním jejich pracovních povinností
- l) povinnosti zaměstnanců
- m) rozpis směn a postup jejich střídání
- n) jak sjednat pojištění, podle čeho vybírat pojišťovnu, druhy pojištění, výši a rozsah spoluúčasti, způsob placení pojistného
- o) inventuru zásob, včetně zajišťování stavu účetního se stavem skutečným, úhradu zajištěného schodku
- p) standardní formuláře (např. o formulářové pracovní smlouvy, dohody o hmotné odpovědnosti, dohody o ochraně obchodního tajemství a know-how zaměstnavatele a konkurenční ujednání apod.)
- q) technický dodatek  
Tento dodatek bude obsahovat podrobnější technické informace o zařízení, než je tomu v oddíle týkajícím se provozních metod, obsahuje např. podrobné návody k použití určitého zařízení.
- r) adresář poskytovatele franchisy s příslušnými funkcemi.
- s) telefonní seznam všech užitečných telefonních čísel (např. dodavatelů atd.)
- t) prodejny
- u) požadavky na zásobování týkající se schválených nebo určených dodavatelů, jakosti, množství, sortimentu a trvanlivosti

- v) uspořádání prodejny
- w) výklady a prodejní techniky
- x) vztahy se zákazníky záruka zboží a řešení reklamací postupy řešení stížností zákazníků

Obsah manuálu je společný všem typům franchisingu s možnými odlišnostmi, které odpovídají specifikám každého franchisového konceptu. Manuál musí být neustále revidován a obměňován. Takové změny se pak objevují ve formě dodatků a příloh.

Při vytváření manuálu franchisor často spolupracuje s franchisovými poradci.

### Kontrolní otázky

Pro řádné založení franchisového podniku jako jeden z posledních předpokladů je uváděn systém tzv. kontrolních otázek, které jsou určeny oběma stranám franchisového vztahu. Jde o jakousi rekapitulaci osobních, odborných a finančních předpokladů a motivů. Posuzovací seznam výběrových kritérií franchisantů je u různých systémů různě dlouhý a zahrnuje vše, s čím franchisor počítá jako s přínosem do společného podnikání, např. franchisor počítá s tím, že franchisant má dostatek finančních prostředků potřebných pro výstavbu a vybavení franchisové obchodní jednotky, případně že franchisant má k dispozici vhodné prostory pro podnikání. Osobnost franchisanty musí splňovat nezbytné osobní kvality pro samostatné vedení.

Franchisant si nejčastěji klade následující otázky:

- a) ve vztahu k vlastní osobě
- b) ve vztahu k produktu
- c) ve vztahu franchisovému systému
- d) ve vztahu k franchisorovi
- e) ve vztahu k trhu
- f) ve vztahu k výrobku a/nebo službě
- g) k franchisovému balíku
- h) k financování
- i) k podnikání
- j) ve vztahu k franchisové smlouvě

Tyto otázky bývají nejčastěji předmětem dotazníku, který obdrží potencionální franchisant od franchisora na základě své žádosti o udělení franchisingu. Důležité je i dobré posouzení franchisanta franchisorem podobným systémem otázek.

Franchisový podnik je zpravidla vytvářen, jak už bylo zmíněno, dvěma základními způsoby. V této souvislosti je třeba upozornit na tzv. černé ovce. Tímto termínem jsou označováni franchisoři, kteří nabízejí a poskytují franchisovou licenci na neověřený nebo sporný podnikatelský nápad a koncept nebo se prostřednictvím franchisingu snaží ozdravit svůj vlastní podnik. Franchisingová koncepce musí být ověřena a provozní zkoušky by měly být prokazatelně úspěšné.

Důležitým aspektem při budování franchisového podniku je vytvoření co nejjednoduššího systému podnikání a jeho řádné vysvětlení a popis jeho jednotlivých prvků.

Neméně důležitým je také výběr vhodného a především konkurenceschopného sortimentu výrobků a/nebo služeb a jejich zaměření na konečné spotřebitele a zákazníky.

Franchisový podnik by měl být jiný než ostatní konkurující podniky nevyužívající franchising. Měl by být něčím zvláštním, proč si ho zákazníci vyberou, měl by mít svoji vlastní tvář.

Osobitost a vlastní charakter franchisového podniku pak často nacházejí vyjádření v ochranné známce. Ta musí vedle obecných podmínek splňovat také následující znaky:

- snadno vyslovitelná
- srozumitelná
- vhodný výraz z hlediska jazykového (neměl by být přeložitelný)
- jednoduchý, lehce zapamatovatelný výraz
- krátká

Franchisor by měl, než začne poskytovat licence, provést tzv. pilotní provoz ve své vlastní režii. Prostřednictvím pilotního provozu franchisor vyzkouší v praxi svoji podnikatelskou myšlenku a na jejím základě vytvořenou podnikatelskou koncepci. Pilotní provoz může být pouze jeden. Vhodnějším a účelnějším se jeví mít větší počet pilotních provozů, které se zpravidla provozují po dobu jednoho roku. Je vhodné je umístit do několika oblastí daného regionu, aby bylo možné srovnávat výsledky jednotlivých provozů s ohledem na charakter území a skladbu zákazníků. Získané zkušenosti by měl franchisor zapracovat do provozní příručky.

Pilotní provoz by měl splňovat následující cíle:

- a) ověřit, zda podnikatelský koncept franchisora je v praxi životaschopný a konkurenceschopný
- b) definovat problémy, které nejsou na první pohled patrné, ale zle je zjistit až aplikací daného podnikatelského konceptu v praxi
- c) zjistit optimální vnitřní a vnější vybavení podniku
- d) stanovit optimální otevírací dobu podniku
- e) stanovit nejúčinnější reklamu a propagaci
- f) určit a připravit nejjednodušší systém kontroly, inventury a účetnictví podniku
- g) stanovit rámcový obsah provozní příručky
- h) zvolit umístění provozovny vzhledem k charakteru území a skladbě zákazníků

V rámci pilotního provozu franchisor zpravidla vybírá mezi zaměstnance pilotních jednotek odborníky na jednotlivé činnosti nezbytné k řádnému fungování franchisové sítě. Tito zaměstnanci po ukončení pilotního provozu pak tvoří specializovaný tým u franchisora, představují centrálu franchisového systému a sítě.

Ukončení pilotního provozu nesmí být předčasné, neboť je třeba úplného vyzkoušení a osvědčení v praxi v řadě důležitých míst a tržních podmínek a vyřešení všech problémů tak, aby franchisový koncept byl bez vad a mohl být předán franchisantovi.

Povinnost franchisora provést pilotní provoz franchisového konceptu je natolik závažná, že byla začleněna i do Etického kodexu členů České asociace franchisingu.

### Franchisingová síť

Základem franchisingové sítě je franchisor, který spolu s franchisanty tvoří franchisingovou síť. Jeho snahou je zajistit kontinuitu sítě a její budoucnost. K tomu, aby franchisingová síť získala v očích zákazníka jednotnou identitu a pověst, vytváří franchisor společný firemní štít, společný image, jednotný interiér, používá jednotné realizační metody a přistupuje ke koordinaci nabídky produktů.

Franchisová síť je organizovaná jako systém, v jehož rámci musí každý franchisant dodržovat následující zásady:

- a) respektovat franchisingový vztah, který je smluvně stanoven

- b) nezpronevřit se pověsti franchisingové sítě a tím i ostatních článků franchisingového řetězce
- c) nezklamat a neztratit důvěru zákazníků

Pro franchisingovou síť chápanou jako systém platí následující základní pravidla přežití:

- a) musí se přizpůsobit prostředí, které ji obklopuje
- b) musí pracovat efektivně
- c) musí být užitečná, tj. vycházet z potřeb a přání potencionálních zákazníků a tyto potřeby a přání uspokojovat
- d) musí mít dobrou úroveň infrastruktury

### Právní základ fungování franchisingu

Franchisingová smlouva uzavřená mezi franchisorem a franchisantem je právním základem každého franchisingového podniku. Každá franchisingová smlouva by měla splňovat alespoň následující požadavky:

- a) po právní stránce zabezpečit franchisantovi řádné užívání všech práv a nehmotných statků, které mu franchisor prostřednictvím franchisingové smlouvy předává a jejichž vlastníkem je franchisor, případně oprávněným, uživatelem s oprávněním dále udělit právo tytu využívat
- b) ochránit smluvní strany před případným nedovoleným zásahem a poškozením franchisingové sítě ze strany třetí osoby
- c) obsahovat popis a podrobné fungování franchisingového systému, včetně řídicích mechanismů a oprávnění franchisora kontrolovat činnost franchisanta způsobem vyplývajícím ze smluvně stanovených podmínek
- d) zajistit franchisantovi řádný výkon jeho podnikatelské činnosti na bázi spolupráce
- e) řádně upravit veškerá práva a povinnosti, jakož i další skutečnosti charakterizující franchisingový koncept franchisora tak, aby z nedokonalé úpravy nedocházelo ke sporům smluvních stran a případně i ke vzniku škody
- f) mít písemnou formu, aby byla zajištěna především právní jistota smluvních stran

Franchisorem je zpravidla větší společnost. Je charakterizována následujícími znaky:

- a) je vlastníkem obchodní firmy, ochranné známky, obchodní značky výrobků a/nebo služeb a s tím spojeného goodwillu, popř. dalších zvláštních znaků, které se již v praxi osvědčily a jsou u co nejširší veřejnosti a na odpovídajícím trhu známy
- b) vyvinul jednotnou obchodní metodu prodeje výrobků a/nebo poskytování služeb
- c) vyvinul koncepci, která se již používá alespoň v jedné nebo ve více provozovnách
- d) je schopen tuto metodu a koncepci poskytnout franchisantovi k užívání
- e) zabezpečuje neustálý rozvoj a kontinuitu svého systému
- f) je oprávněn poskytovat práva k nehmotným statkům

Naproti tomu franchisant je samostatným podnikatelským subjektem, vystupujícím vlastním jménem a na vlastní účet s úplnou právní a částečně i podnikatelskou samostatností.

Franchisant, který byl vybrán franchisorem, splňuje následující kritéria:

- a) je důvěryhodný
- b) má základní teoretické znalosti o franchisingovém způsobu podnikání a jeho základních aspektech
- c) je ctižádostivý uplatnit se a prosadit se
- d) má k dispozici vlastní finanční prostředky a kapitál

- e) je ochotný spolupracovat a podřídit se pravidlům stanovených v rámci franchisové sítě, zejména oprávnění franchisora kontrolovat jeho činnost
- f) má schopnost řídit kolektiv zaměstnanců
- g) má organizační schopnosti atd.

### České právo a franchising

Vztah českého práva vůči podnikání formou franchisingu lze v současné době nejlépe charakterizovat pojmem neutralita. Český právní řád na jednu stranu neobsahuje úpravu, která by se franchisingu výslovně týkala či aktivně přispívala k jeho rozvoji, na druhou stranu ale tomuto rozvoji nebrání, což již samo o sobě představuje pozitivní základ.

### Obsah tzv. přímé franchisingové smlouvy

Každá franchisingová smlouva by měla zahrnovat úpravu následujících bodů:

- a) stanovení typů spolupráce smluvních partnerů
- b) předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a dalších identifikačních znaků franchisora
- c) rozsah smlouvy a specifikace prodávaných výrobků a/nebo služeb
- d) postavení a práva franchisora a franchisanta
- e) oprávnění a povinnost franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém
- f) povinnosti franchisora a franchisanta
- g) vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám
- h) dodací a platební podmínky a vedení účetnictví
- i) školení franchisanta a jeho zaměstnanců
- j) franchisové poplatky
- k) předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku
- l) právní nástupnictví
- m) délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení
- n) podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy
- o) následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání

## FRANCHISING V ČESKÉ REPUBLICE

### Vývoj franchisingu v ČR

Franchising jako forma podnikání není v ČR tak rozšířen jako v zahraničí. Počátek rozvoje franchisingu v naší zemi se datuje do roku 1991, kdy do ČR začaly vstupovat první zahraniční franchisové systémy.

Rychlejšímu rozšiřování a uplatňování franchisingu bránila nedostatečná znalost jeho fungování a tím i určitá nedůvěra k němu mezi podnikateli. Chyběla dostatečná nabídka i poptávka po odborných seminářích, vhodné literatuře a poradenských službách se specializací na franchising.

Mezi hlavní důvody pomalejšího rozvoje franchisingu v ČR v porovnání s ostatními zeměmi v uplynulých letech řadíme:

- a) nízkou znalost franchisového systému a jeho fungování a z toho pramenící nedůvěra v tento způsob podnikání
- b) nedostatek odborné literatury, zdrojů informací, seminářů, školení a odborných poradenských služeb týkajících se franchisingu



- c) podcenění specifíků české ekonomické transformace a podnikatelské kultury, nedostatečná vstupní analýza zahraničních franchisorů
- d) obava z částečného omezení nezávislosti v podnikání a nutnost se přizpůsobit pravidlům franchisového systému daných franchisovým poskytovatelem
- e) relativně malý počet firem na trhu nabízejících franchisu
- f) kapitálová náročnost a omezené zdroje financování v oblasti vlastních, cizích zdrojů
- g) chybějící produkty vhodné pro financování franchisových projektů a jistá rezervovanost bank a finančních institucí k financování malého a středního podnikání

Z údajů o jednotlivých konceptech evidovaných ČAF lze vyslovit několik zobecnění:

- největší zastoupení má kategorie konceptů z oboru restaurací, hotelů, kaváren a čajoven, včetně rychlého občerstvení; další velkou skupinu tvoří koncepty z oboru bydlení a hobby. Početně jsou výrazně zastoupeny kooperativní maloobchodní koncepty COOP nabízející potravinářské a nepotravinářské zboží.

- a) polovinu systému tvoří systémy, které na trhu působí více než pět. Třetina z nich jsou koncepty provozované v ČR 10 a více let. Mezi nejstarší systémy patří McDonalds, YVES ROCHER a OBI.
- b) doba trvání franchisové smlouvy se pohybuje od 2 roků do 20 let; nejčastěji se setkáváme se střednědobými smlouvami v délce 5 let, zpravidla uzavíranými s možností jejich prodloužení nebo opce. Dlouhodobé smlouvy na 10 až 20 let uzavírají sítě jejichž obchodní jednotky vyžadují investice nad 3 mil. Kč a s dobou návratnosti nad čtyři roky.
- c) výše vstupní investice se pohybuje od 10 tis. Kč do 15 mil. Kč, v jednom případě (OBI) je tato investice 200 mil. Kč.
- d) u evidovaných konceptů se průběžný franchisový poplatek pohybuje nejčastěji od 1 % do 7 % z obrátu.
- e) celkový počet příjemců franchisové licence za posledních pět let (1999 - 2004) vzrostl přibližně čtyřikrát (z 143 na 752), počet franchisových provozoven vzrostl téměř devětkrát (ze 130 na 1450).
- f) jako místo další uvažované expanze uvádějí evidované franchisové systémy nejčastěji Slovensko, Maďarsko, výjimečně pak státy západní Evropy.
- g) jako nejčastěji uváděnou odpověď na otázku, jak si představují franchisové systémy své franchisanty je zkušenost s daným oborem, kapitálová vybavenost, schopnost vést kolektiv.

### Perspektivy franchisingu v ČR

V současné době se nejvíce franchising uplatňuje, obdobně jako v ostatních zemích, v oblasti obchodu, služeb a gastronomie.

Můžeme očekávat, že se bude nadále zvyšovat nabídka franchisových systémů, hlavně ze zemí Evropské Unie. Růst však bude i poptávka po tomto způsobu podnikání, zejména u malých a středních podnikatelů, a to buď jako alternativa jejich dalšího rozvoje nebo u některých jako jediná cesta, jak se udržet na trhu.

Stále se zlepšují možnosti a podmínky financování pro české franchisanty, zvyšuje se informovanost a povědomí o tomto způsobu podnikání.

## FRANCHISOVÉ SVAZY

Za účelem prosazování, podpory a rozvoje franchisového podnikání vznikly franchisové svazy, které představují dobrovolné sdružení franchisorů a franchisových podnikatelů na národní úrovni.

Členství ve franchisových svazech je zpravidla rozděleno podle vyspělosti každého člena z hlediska franchisového podnikání.

Franchisové svazy poskytují svým členům celou řadu služeb a výhod. Jejich činnost je tak zaměřena na podporu jednotlivých firem a jejich franchisových systémů, ale také na seznamování veřejnosti s franchisingem, na udržení pověsti franchisingu a na vytváření příznivých podmínek pro rozvoj tohoto speciálního způsobu podnikání. To se děje především prostřednictvím školení, seminářů, poradenských služeb a veletrhů.

Franchisové svazy zpravidla soustřeďují nabídku franchisingu od jednotlivých franchisorů, která tvoří obsah franchisového katalogu vydávaného jednotlivými franchisovými svazy.

Franchisové svazy se tak stávají prostředníkem, pomáhají při získávání nových franchisantů, informují o seriózních nabídkách a varují před tzv. „černými ovciemi“.

### Evropská franchisová federace

Evropské franchisové svazy založily v roce 1972 Evropskou franchisovou federaci. Jejím posláním je:

- a) propagace franchisingu v Evropě
- b) hájení etiky franchisového podnikání propagací Evropského etického kodexu
- c) ovlivňování a podpora rozvoje franchisingu v Evropě
- d) poskytování služeb členským asociacím
- e) koordinace činností jejich členů a podpora franchisingu jako způsobu podnikání.
- f) vědecké studium franchisingu a stanovením nejlepších metod
- g) provádění výzkumu, studií, přehledů a veškerých dalších činností za účelem
- h) podpory studií, propagace a rozvoje franchisingu v Evropě
- i) organizace jednání, konferencí, seminářů, symposií a workshopů atd.

EFF je zájmovým sdružením seskupujícím evropské národní franchisové svazy a hájícím franchising před evropskými institucemi, obchodními kruhy, médii, veřejností a spotřebiteli v celé Evropě. EFF si klade za cíl co nejširší uplatňování franchisingu jako způsobu podnikání, a to především prostřednictvím dodržování Evropského etického kodexu ve franchisingu.

### Česká asociace franchisingu

Ustavující shromáždění franchisingového svazu se v ČR konalo dne 26. 10. 1993. Vznikl pod názvem Česká asociace franchisingu jako nezisková, profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu a odborníky zaměřující se na problematiku franchisingu např. v oblasti práva a poradenství. Cílem této profesní organizace je prosazovat a podporovat rozvoj franchisového systému v ČR. Její činnost je zaměřena jak na podporu jednotlivých firem a jejich franchisových systémů, tak i na vytváření příznivých vnějších podmínek pro rozvoj tohoto, v ČR poměrně nového způsobu podnikání. ČAF není přímo určena pro franchisanty. Členství v ČAF je rozděleno podle vyspělosti každého člena z hlediska franchisového podnikání na řádné a

mimořádné, dále asociace přiznává členství přidružené a čestné.

V současné době se činnost ČAF soustřeďuje na pořádání seminářů a školení s cílem seznámit co nejširší veřejnost s franchisovým způsobem podnikání, s jeho výhodami a se způsobem fungování. Semináře jsou pořádány 4krát až 5krát ročně a vždy jsou na nich jako přednášející přítomni odborníci na franchising, zástupci jednotlivých franchisových firem působících v ČR, a jak z řad franchisorů, tak i franchisantů.

Jednu z hlavních aktivit ČAF lze mimo jiné spatřovat i v ochraně svých členů před zneužitím jejich práv vyplývajících z jejich postavení v rámci hospodářské soutěže.

ČAF je členem Evropské franchisové federace. Členství v této federaci dává možnost, aby franchising v ČR udržoval krok s evropskými trendy.

## FRANCHISOVÍ PORADCI

S franchisovými svazy jednotlivých zemí spolupracují franchisoví poradci (konzultanti).

Vzhledem k náročnosti a specifikám franchisového systému jsou služby kvalifikovaného konzultanta jednou ze základních podmínek jeho bezproblémového fungování.

Pomoc franchisového poradce využívají především společnosti nebo fyzické osoby, které:

- a) zamýšlí využívat franchising jako způsob podnikání, a které zahajují tzv. pilotní provoz franchisového podniku
- b) vybírají mezi nabídkou jednotlivých franchisových konceptů a chtějí se zapojit do franchisové sítě a odbornou radu konzultanta potřebují pro ohodnocení nabídek franchisingu
- c) jsou franchisory, kteří potřebují radu týkající se zlepšení vztahů v rámci franchisové sítě
- d) chtějí zlepšit svůj franchisový systém např. modernizací apod.

Typické je poradenství konzultanta společnosti, která hodlá začít s franchisingem jako způsobem podnikání. Pokud je podnik potencionálního franchisora shledán vhodným pro franchisové podnikání, pak lze využít služeb franchisového poradce při řešení následujících problémů:

- a) příprava a vytvoření podnikatelského záměru
- b) stanovení nákladů na zahájení franchisového projektu s podrobným časovým plánem
- c) určení finančních podmínek, pro obě strany franchisového vztahu
- d) příprava franchisingové smlouvy s cílem minimalizovat střet zájmů mezi franchisorem a franchisantem a vyloučit možný střet se zákonem o ochraně hospodářské soutěže
- e) vytvoření a sledování pilotních provozů jako ukazatelů životaschopnosti franchisové koncepce
- f) analýza zdrojů financování pro franchisora i franchisanta a pomoc při získávání půjček a úvěrů od finančních institucí
- g) získání a školení budoucích zaměstnanců, včetně školení franchisantů a zajištění školícího zařízení
- h) sestavení nabídky franchisového systému
- i) poskytování poradenských služeb při získávání franchisantů a jejich klasifikace
- j) hodnocení výkonů nově zřízených provozoven a případná úprava obchodního zaměření v souvislosti s jejich výsledky

Franchisoví poradci se zpravidla sdružují na národní úrovni do samosprávných asociací a svazů, které těsně spolupracují franchisovými svazy jednotlivých zemí.

## Některé franchisové systémy

- A Buyer's Choice - HOME EXPERTS
- Amaryllis
- ANGUS BURGER
- Bageterie Boulevard
- bematech CREATIVE POINT
- BENU
- BodyConcept
- BON BON
- Bushman
- Business for Breakfast
- CELIO\*
- CENTURY 21
- CiPO&BAXX
- Coccodrillo
- Coffeeshop Company
- Coldwell Banker
- Contours
- CrossCafe Original
- Cyklo Point
- DepilConcept
- DietFitness
- dietplus
- Diva
- DOKTOR KLAIN
- ECO-ECO
- Electro World
- Element Cosmetics Studio
- Envy
- EVROPA realitní kancelář
- Expense Reduction Analysts
- EXPRESKA
- EXTRA STĚHOVÁNÍ
- Fitness food menu
- Fitness Hany Bany
- FORNETTI
- Fortys Pizza
- FRUITISIMO
- GEPARD FINANCE
- Helen Doron Early English
- Hocus a Lotus - Light Point
- Husky
- Husse
- iBlues
- ICE`N`GO!
- INSIA
- Jazyková škola Jipka - Vaše jazyková intenzivní péče
- JOGO Slovakia
- KinderGarten anglické a firemní školky
- Končím s Fajčením
- LÁZNĚ JUPITER, a.s
- LEGO® wear
- Leonidas
- Levi Strauss
- Little Things for little people
- LIU•JO
- Lody Bonano
- MANORS GROUP
- MARELLA
- MARINA RINALDI
- Marvel mobilní domy
- McDonald's
- MISSQ
- Modrý slon
- My Culture
- NÁŠ GRUNT
- NATURHOUSE
- Orange Academy
- ORIGINAL reality
- OXALIS
- Paneria
- persona
- Pizza Mizza
- PLANET SUSHI
- PONT
- ProfiCV
- Ráj sýrů
- SAMINA
- SKLIZENO opravdové jídlo
- s.Oliver
- STAGEMAN
- Statkářův dvůr
- Subway
- Svět zdraví
- The Little Gym
- The PUB
- UGO juice bar
- UNIGLOBE Travel
- Výtopna
- WEEKEND MaxMara
- Yves Rocher