



ČESKÝ INSTITUT
PRO FRANCHISING
www.IFRANCHISING.cz

Stručně o franchisingu

© RNDr. Jaroslav Tamchyna, 2005

Úvodem

Franchisingu dnes mnoho velkých firem vděčí za své silné celosvětové konkurenční postavení a věhlas. V posledním čtvrtstoletí zaznamenáváme velmi dynamický rozvoj franchisingu díky stále snazšímu překonávání technologických a politických bariér v šíření informací a kapitálu. Nejúspěšnější franchisingové koncepty se postupně propracovaly od místního trhu k celonárodnímu a později až ke globálnímu pokrytí.

Mnohý menší podnikatel tomuto formátu podnikání vděčí za svůj rychlý start v podnikání na svém lokálním trhu a schopnost se udržet. Franchising dokáže snížit podnikatelská rizika držitelů franchisingové licence oproti podnikatelům podnikajícím samostatně až o 80 %.

Mezinárodní franchisingové organizace odhadují, že v současné době existuje na celém světě 16 tisíc samostatných franchisingových koncepcí, značek a sítí uspokojujících zákazníky v nepřeberné škále činností. Mnohý zákazník – aniž to někdy tuší – právě franchisingu vděčí za dostupnost kvalitních výrobků a služeb.

Očekává se dokonce, že v současné epoše založené na informacích a znalostech a také na vytváření aliancí a sítí, se tato stále oblíbená forma „spolupodnikání“ stane postupně dominující formou odbytu.

Rozhodně tedy stojí za to o franchisingu „něco“ vědět.

Co je to franchising ?

Velmi stručně řečeno - franchising [čti *frenčájing*] využívá „*opakování úspěšného podnikatelského nápadu na více místech pod stejnou značkou*“. Ještě stručnější jsou slogany „*podnikání pod cizí značkou*“ nebo „*podnikání na klíč*“ nebo „*jednou vymyslet, stokrát prodat*“.

Franchising má více podob a také několik definic. Definice Evropské franchisingové federace, kterou používá i Česká asociace franchisingu, vyjadřuje toto:

Franchising je obchodní strategie a metoda podnikání založená na tom, že podnikatel (franchisingový poskytovatel, franchisor) svůj úspěšný systém odbytu výrobků, služeb nebo technologií poskytuje za úplatu jiným právně a finančně nezávislým obchodním partnerům – franchisingovým příjemcům (franchisantům, franchisees). (*Tento systém distribuce a vzájemných obchodních vztahů se označuje jako franchisingový systém.*)

Franchisingový poskytovatel svým franchisingovým příjemcům poskytuje právo (a zároveň jim ukládá povinnost) provozovat svou obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí odbytu, včetně používání jeho know-how a obchodních a technických postupů a při tom užívat obchodní jméno a/nebo ochrannou známku franchisingového poskytovatele. (*Toto právo se označuje jako franchisingová licence neboli franchise.*)

Franchising je založen na úzké a neustálé partnerské spolupráci vycházející z dlouhodobé franchisingové smlouvy.

Franchisingový poskytovatel svým franchisingovým příjemcům poskytuje (*nejčastěji prostřednictvím franchisingové centrály*) trvalou prodejní a technickou podporu.

Minulost franchisingu

Pojem „franchise (*franšíz*)“ má své historické kořeny ve středověké Francii, kde se takto označovala privilegia udělovaná feudálem k výrobě nebo prodeji některých výrobků nebo provozování určitých obchodních činností.

První vlnu moderního franchisingu zahájil v USA na počátku 20. století až mohutný rozvoj automobilismu a cestování, kdy začaly vznikat sítě distributorů automobilů, provozovatelů čerpacích stanic, drugstorů a motelů právě na principech franchisingu.

Po druhé světové válce se *franchising* prudce rozvíjel v USA v oblasti *služeb* v hotelnictví, restauračním stravování a zejména v rychlém občerstvení (např. *McDonald's*) - a to ve spojení s intenzivním využíváním značek. V této zemi zůstal i nadále populární tzv. *výrobní franchising* (např. *Coca-Cola*).

Po „ropné“ recesi v sedmdesátých letech minulého století pomohl franchising vyřešit potíže mnoha individuálním vlastníkům malých a středních podniků a stal se populární metodou podnikání - nejen v USA. Rozšířil se z USA, kde je stále nejvíce zastoupen, do všech zemí světa; v Evropě je dnes nejvíce využíván v Německu, Francii a Velké Británii.

Na začátku devadesátých let minulého století franchising postupně pronikl i do tehdejšího Československa díky zahraničním firmám a transformujícím se podnikům

zahraničního obchodu. Zprvu byl tento způsob podnikání přijat příznivě, ale jeho většímu rozšíření bránila nízká kapitálová vybavenost a částečně i úvěruschopnost malých podnikatelů. V České republice proto zaznamenáváme výraznější rozvoj franchisingu až v několika posledních letech.

Budoucnost franchisingu

Dnešní franchising je výsledkem postupného opouštění tradiční hierarchické organizace trhů a hledání nových forem tržní kooperace. Tyto nové formy bývají často založeny na smluvní spolupráci typu joint-venture a jiných formách aliance založených na informacích, znalostech, nápadech, patentech, na know-how.

Hodnota firem už tolik nezávisí na jejich hmotných hodnotách - daleko více závisí na jejich schopnosti tyto nehmotné hodnoty - znalosti a informace - vytvářet, distribuovat, sdílet a aplikovat. Je to dáno také tím, že jsme svědky stále snazšího překonávání geografických i politických bariér šíření informací, technologií a kapitálu.

Podle některých autorů prognostických vizí (např. A. a H. Tofflerovi) se předpokládá, že v tomto století dojde na základě sdílení know-how k ještě výraznějšímu vytváření nejrůznějších aliancí a k většímu propojování obchodních sítí a samostatných podnikatelů.

Očekává se, že franchising a podobné kooperační formy založené na sdílení know-how se postupně stanou dominující formou maloobchodu.

Základní principy franchisingu

Základem franchisingu je dlouhodobá podnikatelská spolupráce (joint-venture, spolupodnikání, kooperace) dvou - a více - subjektů. Každý z nich poskytuje pro účel společného podnikání své silné stránky - např. jeden vkládá podnikatelský nápad a své znalosti a druhý zajišťuje kapitál a realizační zázemí. Franchisingová organizace se opírá o dělbu činností: franchisingový poskytovatel se věnuje systémovým a strategickým úkolům a rozvoji svého know-how a franchisingovým příjemcům přenechává řešení operativních záležitostí a povinnost se podle jeho know-how řídit. Dohromady tak vzniká vyšší kvalita, která se znásobením a propojením obchodních jednotek příjemců do řetězce (synergicky) znásobuje. Franchising tak dává i malým nebo novým firmám - jejich zapojením v řetězci - možnost získat podobné konkurenční výhody jako mají silné, velké a zavedené firmy. Franchising ale neumí zaručit stoprocentní podnikatelský úspěch - dokáže však podnikatelská rizika do značné míry snížit (podle údajů bankovních risk-manážerů až o 80 %).

Franchisingové partnerství (tak jako jiná partnerství - včetně manželství) má celou řadu výhod a předností a také - jak už to bývá - i slabiny a riziková místa. Jeho životaschopnost tohoto založena na tom, zda tento způsob obchodní spolupráce oběma stranám přináší výhody, které nad nevýhodami dlouhodobě převažují. Pro úspěch franchisingového spolupodnikání je klíčový zájem každého příjemce na prosperitě svého podniku jako části většího systému, který náleží poskytovateli.

Franchising z pohledu poskytovatele

Podívejme se pro lepší pochopení franchisingu na oba aktéry zvlášť - nejprve na franchisingového poskytovatele, tzv. *franchisora*.

Nejčastějším důvodem, proč se někteří podnikatelé, ať už výrobci nebo distributoři, pro franchisingové partnerství rozhodují jako *poskytovatelé franchisingu* (jako tzv. *franchisoři*), bývá potřeba co nejefektivněji a nejrychleji expandovat a pronikat na trh. Touto cestou totiž mohou dosáhnout lepší konkurenceschopnosti, aniž by museli investovat do budování „svých“ distribučních jednotek nebo si zřizovat systém „svých“ dealerů. Z původních distributorů tito podnikatelé touto cestou udělají nikoli své „odběratele“, ale své spolupodnikatele a partnery, na které mohou mj. výhodně přesunout a rozložit část nároků na financování řetězce. Tito tzv. *příjemci franchisingu* (či *franchisanti nebo franchisees*) do vybudování a provozování „své“ pobočky investují „svůj“ kapitál, čas a především podnikatelské úsilí. Poskytovatel jim formou franchisingové licence prodá „recept na rychlý podnikatelský úspěch“ obsahující právo užívat zavedené obchodní jméno a ochrannou známku, ověřené know-how odbytu výrobků, služeb nebo technologií, obchodní a technické postupy a průběžnou a intenzivní prodejní a technickou podporu. Poskytovatel se v jeho vlastním zájmu o své franchisingové partnery dobře stará, aby se podnikání každému z nich dařilo co nejlépe. Úspěch jeho příjemců je totiž i jeho vlastní úspěch!

Výhodou franchisingového partnerství je pro poskytovatele rychlejší expanze a vstup na nové trhy, jistější a rychlejší odbyt. Franchising mu dává možnost si udržet lepší kontrolu nad celou distribuční cestou a zajistit si potřebnou kvalitu výrobků a služeb. Díky jednotné a společné propagaci v celém řetězci marketingová síla značky poskytovatele postupně narůstá. Díky velikosti a hustotě celé sítě poskytovatel postupně získává výhodnější pozici na trhu, může využívat výhody z velikosti a získávat informace o trhu, které může přetvořit ve zkušenosti.

Franchisingová forma spolupráce má pro poskytovatele i několik kritických míst: Poskytovatel musí nejprve investovat do vybudování opravdu efektivního franchisingového systému poměrně značné úsilí, nemalý čas a kapitál a své know-how získat praktickým provozováním své koncepce odbytu. Franchisingoví příjemci si po určitém čase mohou myslet, že poskytovatele už tolik nepotřebují, že pro jejich úspěch v podnikání není spolupráce s ním důležitá nebo že výše franchisingového poplatku již neodpovídá tomu, co dostávají; někteří mohou mít dokonce mít snahu se s nabytým know-how osamostatnit a franchisorovi konkurovat. Poskytovatel nemůže řídit provozovny, která patří příjemcům, jako své vlastní - jejich řízení musí založit na motivaci a citlivém přístupu, empatii a toleranci. Poskytovatel svým franchisantům „pronajímá“ své dobré jméno a značku, založené na vyšší kvalitě poskytovaných služeb nebo zboží - to je obvykle spojeno s vyššími náklady a vyššími nároky. Aby poskytovatel udržel kvalitu a dobré jméno celého řetězce, je nucen kontrolovat zda jednotliví příjemci stanovené standardy kvality dodržují. Při budování a rozšiřování sítě proto také poskytovatel musí vybírat jen takové franchisingové partnery, kteří budou schopni a ochotni dodržet kvalitu, která se očekává a nepoškodit tak dobré jméno celého řetězce.

Franchising z pohledu příjemce

Podívejme se nyní na franchising z pohledu franchisingového příjemce, nabyvatele či držitele franchisingové licence, tzv. *franchisanta*.

Příjemcem franchisingové licence bývá obvykle malý nebo nepříliš zkušený podnikatel, někdy podnikající i s celou svou rodinou. I když příjemce ve své firmě, která je smluvní součástí franchisingového řetězce, využívá při odbytu „propůjčené“ jméno a značku tohoto řetězce, ve skutečnosti podniká jako samostatný ekonomický subjekt - pod vlastním jménem (IČ), na svůj účet, na své riziko a své náklady. Ve „svém“ podniku má příjemce možnost se aktivně podnikatelsky realizovat v rámci koncepce vytvořené poskytovatelem a rozsahu podmínek sjednaných ve franchisingové smlouvě.

Výhodou franchisingového partnerství je pro příjemce to, že mu umožňuje výrazně snížit rizika podnikání - díky podpoře poskytovatele má příjemce jistější a rychlejší vstup na trh. Příjemce může díky podpoře poskytovatele vynaložit nižší počáteční náklady než kdyby začínal sám. Již při startu svého podnikání získává od poskytovatele hotový a vyzkoušený obchodní a podnikatelský koncept jakoby „na klíč“ včetně zavedeného obchodního jména, ochranné známky a image. Získává know-how, které by nabyt až po několika letech praktického provozování a spolu s ním vstupní podporu - může např. využít již hotový nebo upravený typový projekt provozovny, poskytovatel mu pomáhá při úpravách nebo vybavení provozovny. Franchisant hned při startu svého podnikání získává podporu v podobě poradenství, školení, vzdělávání a tréninku a to většinou na úrovni velkých firem. V průběhu partnerství získává další podporu, včetně podpory v managementu a marketingové podpory. Franchising tak příjemci umožňuje jistější a rychlejší vstup na trh, může snáze realizovat svůj podnikatelský sen a bez dlouhého čekání dosáhnout úspěchu.

Příjemce má možnost nakupovat přímo od poskytovatele, který je obvykle přímým výrobcem a to obvykle za nižší ceny, než kdyby nakupoval v síti velkoobchodních prostředníků. Prostřednictvím velikosti a hustoty celkové sítě může příjemce jako její člen uplatnit vůči dodavatelům při nákupu surovin, zařízení a služeb výhodnější vyjednávací pozici „velké firmy“ a získat výhodnější nákupní ceny a podmínky, které by jako jednotlivec nezískal. Výrazně menší riziko podnikání mu také umožňuje lepší přístup k úvěrům, leasingu a pojištění. Ve franchisingovém partnerství podnikatelské riziko, vstupní investice i provozní náklady nebývají pro příjemce tak vysoké, jako kdyby podnikal samostatně.

Nevýhodou pro příjemce je jeho určitá závislost na franchisorovi, na jeho úspěchu i případném neúspěchu a ani jeho případné osamostatnění a odchod z řetězce není jednoduché. Příjemce se musí podřízovat pokynům a kontrole dodržování kvality ze strany poskytovatele a také je nucen se přizpůsobit zájmům ostatních členů systému; je nucen omezit řadu svých vedlejších obchodních aktivit a prodávat pouze určený sortiment od určených dodavatelů.

Franchising z pohledu společnosti a zákazníka

Franchising je přínosný také ze společenského a makroekonomického hlediska - podporuje a rozvíjí malé a střední firmy, které jsou hnacím motorem ekonomického rozvoje. Dává jim možnost získat řadu konkurenčních výhod, jaké mají velké obchodní společnosti.

Možnost využívat vyzkoušený podnikatelský koncept a zavedenou značku a řada podpůrných aktivit ze strany poskytovatelů významně podnikání franchisingových příjemců stabilizují. Ačkoli ani to nedokáže žádnému příjemci zaručit stoprocentní úspěšnost v jeho podnikání, právem lze franchising označovat jako „bezpečnější podnikání“. Podle statistik a zkušeností z vyspělých evropských zemí totiž dokáže

snížit podnikatelská rizika franchisees až šestkrát více než u podnikatelů podnikajících samostatně.

Malí a střední podnikatelé, které spojuje franchisingové „spolupodnikání“, tak mohou působit jako stabilizující protiváha velkým firmám, omezujících v řadě případů konkurenci na trhu a zdravé soutěžní prostředí. To je velmi důležité právě dnes, kdy se malé a střední domácí firmy těžce vyrovnávají se silným vlivem velkých zahraničních obchodních systémů. Pro stát je tato možnost zajímavá i z toho hlediska, že nemusí sám vynakládat tak velké úsilí a prostředky na státní programy podpory malého a středního podnikání.

Díky novému know-how, technologiím, nárokům na kvalitu a přístupu k zákazníkům mnohé franchisingové koncepty přináší celkovému zlepšení úrovně služeb a zkvalitnění stávajících podniků a pomáhají vytvářet nová pracovní místa s vyšší kvalifikací. Intenzivní spolupráce příjemce a poskytovatele a jejich poradenská podpora zvyšuje úroveň managementu malých a středních podniků.

Franchising přináší výhody i třetímu z franchisingového trojúhelníku - koncovému spotřebiteli. Franchisor, aby obstál, je nucen vyvíjet a nabízet produkty a služby, které jsou vyzkoušené, vyzrálé a standardní a svou koncepci upravovat podle požadavků doby a očekávání zákazníků. Znalost místního prostředí a místních zákazníků umožňuje příjemci konkurovat nejen cenou, ale i šíří, flexibilitou a rychlostí nabídky, dodacími podmínkami, zárukami nebo nejrůznějšími doplňkovými službami. To samozřejmě kultivuje úroveň nabídky na trhu a je v konečném důsledku opět přínosem pro zákazníky. Image a značkovost - tolik spjaté s franchisingem - přináší zákazníkům lepší orientaci na trhu, garanci a stabilitu kvality. Zvyšování počtu franchisingových provozoven také způsobuje, že nabízené služby a výrobky se stávají rychleji a snáze pro zákazníka dosažitelnými.

RNDR. JAROSLAV TAMCHYNA (1960) vystudoval Přírodovědeckou fakultu University Karlovy. V bankovním sektoru se věnoval poradenství v oblasti marketingu, informací a strategického řízení.

Od roku 2000 se jako konzultant (pod značkou FranKey) specializuje na strategie a budování franchisingových systémů „na klíč a na zpracování know-how a tvorbu provozních manuálů. V roce 2005 založil Český institut pro franchising.

Aktivní výzkumnou, vzdělávací a publikační činností se snaží popularizovat a zkvalitňovat franchisingové podnikání v České republice. Od roku 2001 je členem České asociace franchisingu.

adresa: jaroslav@tamchyna.cz nebo tamchyna@ifranchising.cz