

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta



Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza metody franchisingu v České republice

An Analysis of Franchising Methods in the Czech Republic

DP – PE – KPE – 200250

Veronika V e r z i c h o v á

Vedoucí práce : Doc. Ing. Ivan J á č, CSc., KPE, TU v Liberci

Konzultant : Ing. Kristína N i k o l a e v o v á, Delta Shops s.r.o.

Počet stran : 75 Počet příloh: 7

24. květen 2002

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2001/02

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Veroniku Verzichovou**

obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Analýza metody franchisingu v České republice**

Pokyny pro vypracování:

1. Teoretická analýza pojmu „franchising“
2. Nastínění současné situace a změn v ČR týkající se franchisingu
3. Deskripce franchisingového systému Paneria pekařství firmy Delta shops s. r. o.

V 166/09 H

KPE/POE-PE

12. 9. 2001

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Mendelsohn, M. – Acheson, D.: Franchising – moderní forma prodeje, Victoria Publishing, Praha 1994

Loebl, Z. – Lukajová, D.: Franchising – úspěch bez čekání, Victoria Publishing, Praha 1994

Stanforth, J. – Purdy, D. – Hatcliffe, M.: Franchising your business, Lloyds Bank, London 1998

www.czech-franchise.cz

firemní materiály Delta shops s. r. o., Delta pekáren a. s.

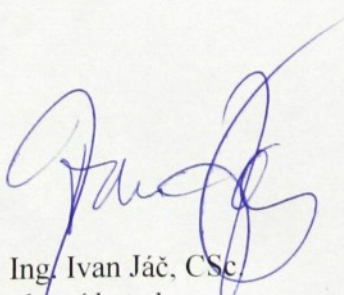
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ivan Jáč, CSc., TUL HF

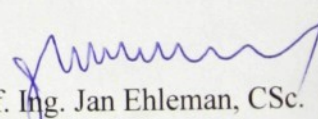
Konzultant: Ing. Kristina Nikolaev, ředitelka firmy

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2001

Termín odevzdání diplomové práce: 24.5.2002




doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry


prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

O b s a h

Úvod	12
<u>1. Charakteristika franchisingu, jeho vznik a vývoj</u>	13
1.1. <u>Hlavní rysy franchisingu, typologie franchisingu</u>	14
1.1.1. <i>Definice franchisingu</i>	14
1.1.2. <i>Znaky franchisingu</i>	15
1.1.3. <i>Podoby franchisingu</i>	15
1.1.4. <i>Rysy franchisingu</i>	16
1.1.5. <i>Franchising jako smluvní VMS</i>	16
1.1.6. <i>Typologie franchisingu</i>	17
1.1.6.1. <i>Typy franchisy</i>	17
1.1.6.2. <i>Formy franchisingu</i>	17
1.2. <u>Odlišnost franchisingu od jiných druhů podnikání</u>	18
1.3. <u>Tvorba franchisingového systému, nehmotné statky</u>	18
1.3.1. <i>Principy tvorby franchisingového řetězce</i>	19
1.3.2. <i>Nehmotné statky – jádro obchodního formátu</i>	20
1.4. <u>Vztah mezi franchisorem a franchisantem</u>	20
1.5. <u>Franchisingová smlouva, náležitosti, typy, platby a poplatky</u>	21
1.5.1. <i>Franchisingová smlouva</i>	22
1.5.1.1. <i>Náležitosti smlouvy</i>	23
1.5.1.2. <i>Platby a poplatky</i>	23
1.6. <u>Příčiny neúspěchu na straně franchisora i franchisanta, výhody a nevýhody pro obě strany</u>	24
1.6.1. <i>Příčiny neúspěchu franchisy</i>	24
1.6.2. <i>Franchising jako systém přináší zúčastněným stranám výhody i nevýhody</i>	25
1.6.2.1. <i>K výhodám a nevýhodám z pohledu franchisanta</i>	25
1.6.2.2. <i>Výhody a nevýhody franchisingu z pohledu franchisora</i>	28
1.7. <u>Přínosy franchisingu</u>	30

2. <u>Franchising v České republice</u>	32
2.1. <u>Situace v ČR do roku 2000</u>	32
2.2. <u>Současná situace v ČR</u>	33
2.2.1. <i>Franchisové koncepty v ČR</i>	33
2.2.2. <i>Podpora vlády ČR</i>	34
2.3. <u>Finanční aspekty franchisingu, podpora bank</u>	35
2.3.1. <i>Finanční nároky franchisingu</i>	35
2.3.1.1. <i>Nároky na založení franchisy</i>	35
2.3.1.2. <i>Získávání financí na „koupi“ franchisy</i>	35
2.3.2. <i>Současná situace v České republice</i>	36
2.4. <u>Česká asociace franchisingu – vznik, fungování, cíle</u>	39
2.4.1. <i>Poslání ČAF</i>	39
2.4.2. <i>Vznik a fungování ČAF</i>	39
2.4.3. <i>Dlouhodobé cíle asociace</i>	40
2.4.4. <i>Současné priority ČAF</i>	41
2.4.5. <i>Orgány ČAF a jejich pravomoci</i>	41
2.4.6. <i>Výhody členství v ČAF pro franchisory</i>	42
2.4.7. <i>Pomoc ČAF potenciálním franchisantům</i>	43
2.4.8. <i>Současní členové ČAF a výše členských příspěvků</i>	43
2.5. <u>Výhody a nevýhody franchisingu pro Českou republiku</u>	44
 3. <u>Deskripce franchisingového systému Paneria pekařství</u>	 45
3.1. <u>Delta group, Delta Pekárny a.s. a Delta Shops s.r.o.</u>	46
3.1.1. <i>Delta pekárny a.s.</i>	46
3.1.2. <i>Geneze skupiny Delta</i>	50
3.1.3. <i>Delta Shops s.r.o.</i>	52
3.1.3.1. <i>Konkurenti Delta Shops s.r.o.</i>	53
3.1.3.2. <i>Majetková a organizační struktura Delta Shops s.r.o.</i>	53

3.1.4. <i>Paneria pekařství</i>	56
3.2. <u>Sortiment, způsob a místa prodeje Delta Shops s.r.o.</u>	58
3.2.1. <i>Sortiment</i>	58
3.2.2. <i>Způsob a místa prodeje výrobků Delta Shops s.r.o.</i>	58
3.3. <u>Nabídka Delta Shops s.r.o. potenciálním franchisantům</u>	60
3.3.1. <i>Znaky dobré franchisy</i>	60
3.3.2. <i>I franchisor je zkoumán</i>	62
3.3.3. <i>Franchisorova pomoc franchisantovi</i>	62
3.4. <u>Proces nalezení franchisanta, nároky na pořízení franchisy</u>	64
3.4.1. <i>Koho franchisor hledá?</i>	64
3.4.2. <i>Nároky na pořízení a fungování franchisy</i>	65
3.4.3. <i>Postup při uzavírání franchisových smluv</i>	65
3.4.4. <i>Důvody, proč franchisanté opouštějí systém</i>	67
3.4.5. <i>Povinnosti příjemce a poskytovatele</i>	67
3.5. <u>Výhody a nevýhody podnikání v rámci franchisy Paneria pekařství</u>	68
Závěr	71

Seznam zkratk a symbolů

aj.	– a jiné
apod.	– a podobně
a.s.	– akciová společnost
atd.	– a tak dále
atp.	– a tak podobně
BFA	– Britská franchisingová asociace
č.	– číslo
ČAF	– Česká asociace franchisingu
ČR	– Česká republika
ČS, a.s.	– Česká spořitelna, a.s.
ČSOB, a.s	– Československá obchodní banka, a.s.
DPH	– daň z přidané hodnoty
EFF	– European Franchise Federation / Evropská franchisingová federace
EU	– Evropská unie
FO	– fyzická osoba
GBP	– Great Britain Pound / Britská libra
IFA	– International Franchise Association / Mezinárodní asociace franchisingu
Ing.	– inženýr
Int.	– international
IT	– Information Technology / Informační technologie
kap.	– kapitola
Kč	– korun českých
MHD	– Městská hromadná doprava
MPO	– Ministerstvo průmyslu a obchodu
např.	– na příklad
odst.	– odstavec
PO	– právnická osoba
popř.	– popřípadě
PR	– public relation /vztahy s veřejností

resp.	– respektive
Sb.	– sbírky
s.r.o., spol. s r.o.	– společnost s ručením omezeným
SRN	– Spolková republika Německo
SW	– software
tj.	– to je
tzn.	– to znamená
tzv.	– takzvaně
USA	– United States of America / Spojené státy americké
USD	– United States Dollar / Americký dolar
vč.	– včetně
vers.	- versus
VMS	– vertikální marketingové systémy
www	– world wide web
ŽL	– živnostenský list

Úvod

Motto: „Franchising je systém, ve kterém místo, aby sto drobných podnikatelů přemýšlelo o nejlepší formě podnikání, je pro ně výhodnější převzít již vymyšlenou a prověřenou formu ve franchisingovém systému.“

(Manfred Maus – vicepresident EFF)

„**Franchising**“ jako fenomén drobného podnikání konce 20. století, byl již předmětem mé bakalářské práce, kterou jsem úspěšně obhájila v červnu roku 2000. Teoretická část této diplomové práce z ní proto vychází, je však obohacena o další aktuální poznatky, neboť jde o problematiku velmi dynamickou. Některé subkapitoly odkazují na podrobné zkoumání dané problematiky ve zmiňované bakalářské práci a jejich témata již nejsou předmětem této diplomové práce.

Záměrem diplomové práce na téma „**Analýza metody franchisingu v České republice**“ je nejprve zopakovat, co je to franchising, jeho genezi a odlišnosti od jiných druhů podnikání. Následuje část popisující tvorbu franchisingového systému, který je podložen franchisingovou smlouvou. Teoretickou část práce uzavírá kapitola týkající se výhod a nevýhod, které franchising přináší oběma stranám franchisy, ale i zákazníkům a hospodářství země. Navazující část práce se zabývá situací v České republice, resp. finančními aspekty franchisingu a změnami v ČR po roce 2000. Celá diplomová práce je zakončena detailní deskripcí úspěšného českého franchisingového systému Paneria pekařství firmy Delta shops, s.r.o., dceřinné společnosti Delta pekáren, a.s.

Tato práce by měla poskytnout ucelené informace o franchisingu jako způsobu podnikání a demonstrovat na reálné, úspěšně fungující české firmě, že i toto je cesta, jak firma může fungovat a expandovat s co nejmenším rizikem.

1. Charakteristika franchisingu, jeho vznik a vývoj

Zřejmě nejdynamičtěji se rozvíjející metodou prodeje zboží a služeb druhé poloviny 20. století je **franchising**. Toto tvrzení se zdá být trochu nadnesené, obzvláště v českých poměrech, kde období volné soutěže není zatím příliš dlouhé a vyvinuté. Např. pro USA toto tvrzení platí bezvýhradně. O úspěšnosti franchisingu svědčí také jeho stále rostoucí podpora ze strany vládních kruhů (zejména v zahraničí), vznik celé řady nadací, či asociací, které se zabývají jeho rozvojem a podporou.

Vznik a vývoj franchisingu

Prapůvod pojmu „franchisa“ můžeme najít již ve středověku, ve slunné Francii, kde existovalo právo konat trh, vybírat daně či obdělávat půdu. Současný termín má obsahově s původním společného jen málo. *První vlna* „pravého“ franchisingu se objevuje v 60. letech minulého století na americkém kontinentě, kde jej poprvé aplikovala firma Singer Sewing Machine Company při prodeji šicích strojů. *Druhou vlnu* rozkvětu zaznamenává franchising v polovině století dvacátého, a to opět v USA, Francii a Velké Británii. *Třetí vlna* se datuje do 80. let 20. století, kdy se franchising rychle rozšířil ve vyspělých státech Evropského společenství a později i v dalších ekonomických regionech.

Jak již bylo řečeno, k prudkému rozvoji tohoto fenoménu došlo hlavně v 80. a 90. letech 20. století díky expanzi celé řady společností na volné trhy v sousedních zemích i celosvětově. Tato expanze je vysvětlována růstem zahraniční konkurence na domácích trzích, klesajícími náklady na dopravu i komunikaci a v neposlední řadě také růstem poptávky spotřebitelů po zahraničních výrobcích a službách. V období globalizace světového hospodářství se na metodu franchisingu jednoznačně pohlíží jako na jednu z nejméně rizikových forem podnikání. U nás však ještě nedošlo k plnému rozvinutí možností, které franchising, jakožto moderní obchodní metoda, nabízí.

Charakteristika franchisingu

Co je to franchisa? Franchisa je charakteristický obchod, kdy známý podnikatelský subjekt poskytuje *licenci na podnikání*, franchisu, jiným, opravňující k používání určitého jména. Jednodušeji řečeno - jde o obchodní partnerství. V rámci uzavřené smlouvy získává franchisant výhody a zkušenosti majitele licence spolu s pozitivní image a marketingovou silou, jež jsou s danou obchodní značkou spojovány. Zkušenosti všech uživatelů licence jsou společně sdíleny a

vylepšovány majitelem licence, takže každý uživatel licence dostává příležitost učit se od jiných provozovatelů licence v nekonkurenčním prostředí. [1]

Dnešní spotřebitelé mají příliš velký výběr z produktů, proto jich stále více „kupuje značku“. Obchodní značka poskytuje spotřebiteli nejjednodušší cestu k tomu, aby se bezpečně rozhodl o koupi, neboť vyjadřuje vše, co o daném produktu potřebuje vědět. Franchising je všestranný systém fungující téměř ve všech obchodních oblastech a pokrývající široce různorodé zboží a služby. Největší oblast tvoří obchod a služby. [2]

Klonování dobré myšlenky...*)

Franchising je rozhodně vhodný nejen pro zavedené firmy, které hledají co nejekonomičtější způsob, jak expandovat na další trh, ale na druhé straně, za určitých okolností, přijatelný i pro našeho začínajícího podnikatele, pro něhož příležitost získat hotový a velmi úspěšný obchodní formát může snížit riziko, že zkrachuje. [3] Účelem franchisy je totiž snížit riziko, které k otevření nového podniku patří. Je tomu tak proto, že hlavní výhodou je skutečnost, že franchisor prodává svou zkušenost, kterou získal při vedení vlastního podniku, zjistil a vyřešil problémy, kterým bude vždy čelit kterýkoliv nový podnik. Franchisa má tedy poskytnout franchisantovi podnik, který má prokázanou úspěšnost, na které lze stavět.

1.1. Hlavní rysy franchisingu, typologie franchisingu

1.1.1. Definice franchisingu

Mezinárodní franchisingová asociace (IFA) definuje franchising jako „smluvní vztah mezi franchisorem a franchisantem, kde se poskytovatel zavazuje průběžně pomáhat nabyvateli v oblastech jeho know-how a zaškolení. Nabyvatel licence podniká v tomto případě pod jednotným obchodním názvem, formátem nebo postupem, které vlastní nebo kontroluje poskytovatel. Nabyvatel bude také do svého podniku investovat značné prostředky samostatně, z vlastních zdrojů.“ [4]

*) tento termín – přirovnání v souvislosti s franchisingem - poprvé použila JUDr. Marcela Scheeová ve své přednášce Vznik vztahů na bázi franchisingu, 16.5.2001, Praha hotel IBIS

1.1.2. Znaky franchisingu:

1. Jedná se o licenci na podnikání po určitou dobu, v určené geografické oblasti, pod názvem poskytovatele a s použitím jeho ochranných známek a loga.
2. Předmětem franchisingové smlouvy je obchodní činnost, obvykle ve formě služby, která již byla vyzkoušena a testována na trhu a je založena na metodě, která je za určitých podmínek proveditelná kdekoliv a kýmkoliv.
3. Franchisor poskytuje franchisantovi celkový obchodní koncept této metody, který umožňuje provozování podnikatelské činnosti. Tento souhrnný koncept nebo návod musí franchisant přesně dodržovat. Koncept je obvykle obsažen v manuálu, který franchisant obdrží po uzavření franchisingové smlouvy.
4. Poskytovatel zaškolí nabyvatele v provozování franchisingového podniku podle metody rozpracované v manuálu.
5. Poskytovatel rovněž poskytuje nabyvateli související servis a tak mu pomáhá, aby podnikal úspěšně.
6. Za poskytnutí práv k užívání obchodního formátu a metody a za poskytování služeb se nabyvatel zavazuje provést úvodní investice do franchisingového podniku a potom platit pravidelně poskytovateli procento (honorář) z dosaženého obrátu svého podniku. Navíc může být nabyvatel povinen odebírat vybavení, suroviny a služby pro chod podniku od dodavatelů určených poskytovatelem nebo přímo od poskytovatele.
7. Účast poskytovatele na podnikatelské činnosti nabyvatele a na rozjezdu jeho podniku neznamena, že tento podnik vlastní. Franchisovaný podnik patří nabyvateli, který podniká na své vlastní riziko, avšak dle striktních pravidel určených franchisorem. Poskytovatel však obvykle vyžaduje přednostní právo na odkoupení podniku nabyvatele, nebo na schválení jiného kupce pro tento podnik.*)

V praxi se ovšem vyskytuje velká variabilita těchto zásad. Ne všechny zásady najdou své uplatnění. Vždy platí, že se musí vycházet z konkrétních podmínek určitého franchisovaného podniku. [5]

1.1.3. Podoby franchisingu

Franchising jako způsob rozvoje podnikatelské činnosti má řadu podob. V případě silných zahraničních společností je většinou kompletně postaráno o know-how a předávání zkušeností. Zde pak klíčovým problémem mohou být požadavky na kapitálové vybavení žadatelů. Franchisingové

*) Pojem „podnik“ charakterizuje v této práci ekonomicko-právní subjekt, ve kterém franchisant provozuje svou podnikatelskou činnost dle obchodního konceptu franchisora.

smlouvy mohou být ale i poměrně laciné, nevyžadují kromě základního licenčního poplatku další kapitál. Otázkou pak ale zůstává, zdali franchisor má ujasněný koncept rozvoje takové společnosti. Čeští podnikatelé jsou často velmi přísná pravidla ochotni akceptovat. A o tom je franchising především, o dodržování přísných pravidel hry.

1.1.4. Rysy franchisingu

Obchodní franchisa je dlouhodobý a komplexní smluvní vztah, během něhož se původní koncepce neustále rozvíjí. Zdroje, které jsou k dispozici pro takové rozvíjení, poskytuje franchisor a všichni franchisanti, takže jsou rozsáhlejší, než by si mohl dovolit nebo získat jednotlivec. Obchodní franchisa je poskytnutí licence jednou osobou (franchisorem) jiné osobě (franchisantovi), což opravňuje franchisanta, aby podnikal pod ochrannou známkou nebo jménem franchisora a aby využíval celý soubor služeb zahrnující veškeré prvky nezbytné k tomu, aby předtím nevyškolené osoby byly uvedeny do podnikání a aby mohly být vedeny s trvalou pomocí podle předem určených podmínek. Tyto **veškeré prvky** zahrnují jednak celkovou koncepci podnikání, dále pak postup vzniku podniku a vyškolení ve všech oblastech vedení podniku podle dané koncepce a v neposlední řadě i trvalý postup pomoci a vedení. [6] Franchising jako takový není někým či nějak určenou normou chování a podnikání. Jde totiž o *hluboce dynamický, neustále se rozvíjející obchodní systém*.

1.1.5. Franchising jako smluvní VMS

Z pohledu začlenění franchisingu do vertikálních marketingových systémů (VMS) ho lze zařadit do smluvních VMS. Tato problematika byla podrobně popsána v bakalářské práci (viz kap. 1.1.3.) Jen připomeneme, že lepší koordinace a spolupráce ve VMS vedla k větší marketingové efektivitě a distribuční hospodárnosti a to pomocí dominantní velikosti a eliminace nadbytečných funkcí. Důsledkem toho se VMS staly dominantní formou řetězcového uspořádání, především v distribuci zboží a služeb zákazníkům. VMS zahrnují funkce jeho členů na různých úrovních v distribučním řetězci pod vlastnictvím nebo vlivem jednoho člena z důvodu dosažení sdílených cílů a efektivního výkonu. VMS dělíme na tzv. společné, správní a smluvní.

Členské podniky *smluvního* VMS jsou vlastněny nezávisle, ale některých postupů v koordinaci je dosaženo pomocí právních opatření, dohod, které vyjadřují koordinovaný systém práv a povinností pro členy systému. Třemi základními *typy těchto VMS* jsou: franchisa, velkoobchodem podporovaný řetězec a maloobchodní družstvo.

1.1.6. Typologie franchisingu

Existuje několik způsobů členění franchisingu. Zde jsou vybrány jednak **typy** franchisingu dle toho, co franchisa nabízí a dále pak **formy** franchisingu, které se dělí dle množství otevřených jednotek na přímý, rozvojový a master franchising.

1.1.6.1. Typy franchisy:

- odbytová (franchisant prodává zboží ve svém obchodě, který nese obchodní označení franchisora, pod kterým franchisor vystupuje na trhu)
- služeb (franchisant poskytuje služby s obchodním názvem franchisora a zavazuje se dodržovat určitá pravidla a předpisy)
- výrobní (franchisant vyrábí podle předpisů franchisora určité výrobky a tyto prodává pod značkou franchisora). [7]

1.1.6.2. Formy franchisingu

Nejjednodušší a zároveň nejvíce užívanou formou franchisingu je **přímý franchising**. Jde o přímý vztah mezi poskytovatelem a příjemcem licence. V rámci tohoto systému poskytovatel garantuje příjemci většinou jednu provozovnu, případně vybrané teritorium. Smluvní úprava je i v tomto případě velmi složitá a negarantuje franchisantovi právo na její využívání v jiných lokalitách, ani mu neumožňuje podstoupit přidělené teritorium třetí osobě bez souhlasu franchisora.

Druhou formou franchisingu je **rozvojový franchising**, ten vychází z přímého franchisingu. Odlišnost je však v založení a rozvíjení stanoveného počtu franchisingových jednotek v rámci specifikovaného časového období. Tato forma je používána jako expanzivní strategie, která naráží na neznalost místních poměrů. Odměna franchisanta spočívá v předem dohodnuté částce za daný počet zřízených a otevřených dílčích jednotek.

Třetí formou je tzv. **master franchising**, či regionální franchising či subfranchising. Příjemce master franchisingu obvykle má právo otevřít si svou jednotku, ale smysl jeho činnosti spočívá hlavně v tom, že zajišťuje a obsluhuje jednotlivé dílčí příjemce franchisingové licence. Vůči nim tedy vystupuje jako jejich franchisor. Tato forma funguje zejména v mezinárodním franchisingu, neboť zajišťuje poskytovateli licence koncentrovanou komunikaci se subjektem, kterému byla tato master licence udělena. [8]

1.2. Odlišnost franchisingu od jiných druhů podnikání

„Koupě“ franchisy je možné přirovnat ke koupi nějakého podniku. Kupec převezme podnik a povede ho tak, jak si myslí, že to je nejlepší. V tomto případě však franchisant vstoupí do dlouhodobého vztahu s franchisorem, v němž na něj bude muset do značné míry spoléhat, pokud jde o úspěch jeho podnikání. Nebude moci vést podnik podle toho, jak si myslí, že to je nejlepší. Bude mít povinnost jej vést přesně podle systému franchisora.

Kdyby obchodoval nezávisle mimo franchisingový systém, nebyly by tu **čtyři základní faktory**:

1. Existence franchisora.
2. Povinnost používat jeho jméno a systémy a podřídit se jeho řízení.
3. Riziko, že dojde k událostem, které škodí podniku franchisanta, aniž by je mohl jakkoliv ovlivnit (obchodní neúspěch jeho franchisora, jednání ostatních franchisantů, které poškodí pověst podniku).
4. Schopnost franchisora nadále franchisantovi poskytovat služby podle normy, která umožní, aby byly vhodné a hodnotné pro úspěch jeho podnikání. [5]

Franchising na jedné straně *ubírá trochu volnosti*, na straně druhé začleňuje zájemce do často již zaběhnutých systémů, kde je možné poměrně *dobře prosperovat*. Klíčovou záležitostí jsou pak *schopnosti* zájemců provozovat prodejny, řídit kolektiv lidí a přicházet s novými podněty.

1.3. Tvorba franchisingového systému, nehmotné statky

Při tvorbě franchisingového systému je jednak třeba ocenit schopnosti potenciálního nabyvatele licence být franchisantem a jednak ocenit obchodní nabídku franchisora. Každý potenciální franchisant tedy musí provést **analýzu svých vlastních schopností** (nejvhodnější je vztahovat dovednosti a schopnosti, silné a slabé stránky, ke konkrétní funkci v řetězci a na to, jaké bude klást franchisor nároky), být sám k sobě upřímný a neuskutečňovat své původní záměry za každou cenu. To, že franchisor poskytne know-how, systém a způsob podnikání ještě nezaručuje úspěch podnikání franchisanta. Úspěch záleží do značné míry na schopnosti a dovednosti franchisanta, aby maximálně využil možností, které se mu nabízejí. Mělo by být jasné, že převzetí franchisy není náhradou za tvrdou práci.

Při **oceňování obchodní nabídky franchisora** je nutné rozpoznat, jaké je postavení franchisy na trhu, na kterém působí. Nemělo by se uvažovat pouze o konkrétním franchisingovém podniku ve vztahu k jeho vlastní činnosti, ale provést ocenění perspektiv celého odvětví nebo oboru, jehož je součástí, což je především úkolem strategického plánování marketingového oddělení, které provádí SWOT analýzu.

Při *oceňování franchisingové příležitosti* je nutno brát v úvahu následující faktory:

1. Co nejpodrobnější prozkoumání finanční situace franchisora.
2. Kontrola, jak byl daný podnik prověřen v tržním prostředí.
3. Zhodnocení, jak dobře funguje daný systém v praxi a spokojenost stávajících franchisantů se svými podniky.
4. Zjištění, zda má podnik trvalou hodnotu.
5. Vyvarování se koupě franchisy od někoho jiného, než od franchisora, resp. nejednat s takovými zprostředkovateli franchis, kteří nedokážou poskytnout odpovídající záruky.
6. Sepsání smlouvy o franchise právním zástupcem (specializovaným advokátem) erudovaným v oblasti franchisingu. Franchisor musí mít ve smlouvě nástroje k zajištění jednotnosti systému a kvality jeho výrobků či služeb, musí být spravedlivá a musí zahrnovat služby, které od franchisora franchisant dostane.
7. Ujištění se, že franchisant bere na vědomí existenci rizika, že nemusí být ve svém podnikání úspěšný, přestože ostatní členové systému jsou.

1.3.1. Principy tvorby franchisingového řetězce

Principy tvorby franchisy by se daly stručně shrnout v následujících bodech, které musí franchisor vytvořit:



1. podnikatelská koncepce
2. pilotní provoz
3. centrála
4. franchisový balík
5. výběr franchisantů
6. finanční aspekty
7. franchisové poplatky
8. franchisová smlouva. [9]

1.3.2. Nehmotné statky – jádro obchodního formátu

Vlastní jádro obchodního formátu tvoří *práva k nehmotným statkům*. Pro jednotnost franchisingové sítě musí být tato práva dobře zajištěna a chráněna proti zneužití a to jak ze strany vně řetězce, tak i uvnitř. Z toho vyplývá oprávněný nárok franchisorů na to, aby drželi co největší část práv k nehmotným statkům pod svou absolutní kontrolou. Práva k nehmotným statkům jsou však, bez ohledu na řadu mezinárodních úmluv v této oblasti práva, podstatně vázána na národní zákony státu, kde se požaduje jejich ochrana. Tyto národní zákony často přání poskytovatelů nemusí splňovat. Dalším nebezpečím je porušování práv třetími osobami, tzv. pirátství, např. v oblasti práva autorského. Co se týče harmonizace práva vztahujícího se k franchisingu v ČR, bylo v této oblasti plně sladěno se stavem v EU již 3.10.2001.^{*)}

Franchisingové společnosti by si vždy měly pečlivě zjišťovat nejen národní zákony chránící jejich obchodní formáty, ale i úroveň právní praxe. Na příklad český právní řád sice obsahuje zákony na ochranu nehmotných statků, ale jeho ochrana v praxi (snad až na oblast ochranných známek) je velmi diskutabilní a často oprávněně kritizována, protože v případě porušení vlastníka (nehmotných statků) je náprava a finanční postih viníka nedostatečný, resp. problematicky dosažitelný. Ale to souvisí s celým stavem právního vědomí ve všech oblastech života, nejen podnikání, resp. ochrany nehmotných statků u nás. [10]

Jednotlivými právy k nehmotným statkům, s důrazem na právo franchisingu, jsme se podrobně zabývali již v bakalářské práci (viz kap. 1.3. této práce) a proto je na tomto místě pouze vyjmenujme: ochranná známka, obchodní jméno, označení původu, průmyslový vzor, ochrana proti nekalé soutěži, autorské dílo, užitný vzor, patent a reklama.

1.4. Vztah mezi franchisorem a franchisee

Rozhodující pro využití franchisingového systému není mnohdy balík služeb, který franchisor nabízí na začátku, ale to jestli se franchisor chová partnersky. Obě strany vstupují do obchodního vztahu, který musí být **postaven na vzájemné důvěře**. Snaha o vybudování důvěryhodného vztahu by měla být začleněna do podnikatelské filosofie franchisora. Férová péče o franchisee je základním

^{*)} Raus, D.: Legislativní novinky týkající se franchisingu, seminář Franchising – moderní forma podnikání, 2.10.2001, Praha hotel Diplomat

předpokladem pro identifikaci nového partnera s franchisovým systémem a tak rovněž výhodou pro obě strany.

Z toho, co již bylo řečeno, vyplývají dvě relativně protichůdné tendence: důsledná povinnost dodržovat jednotný vzhled provozoven a metodu poskytování služeb nebo produktů pod obchodním názvem a ochrannými známkami poskytovatele a jednak to, že nabyvatelé jsou samostatnými podnikatelskými subjekty, kde většinou poskytovatel nemá žádný majetkový podíl, pouze vykonává kontrolu práce nabyvatelů licence. Dobrý franchisový systém je význačný tím, že příjemci franchisy nabízí takové služby, které mu umožňují se plně soustředit na naplňování podnikatelského záměru.

Franchisant je samostatný podnikatel, proto by se franchisor měl omezit pouze na namátkové kontroly výstupů franchisanta a nechat mu tak volnost ve vnitřní organizaci práce. To samé platí i o výběru pracovníků, výši platů, apod. U vedoucích pracovníků si lze vymezit právo přijetí těchto pracovníků odsouhlasit. Taktéž je pro franchisora nutné vyhradit si souhlas s umístěním provozovny franchisanta a kontrolu, zda vzhled provozovny odpovídá manuálu. Stejně by měl franchisor vyžadovat, aby franchisant nakupoval vybavení a suroviny od určených zdrojů, protože je to většinou nutné s ohledem na ochranu obchodního formátu. Franchisor může franchisantovi doporučit ceny za poskytované zboží a služby zákazníkům, ale nemá nad nimi plnou kontrolu.

Každý podnikatel, resp. franchisant, je zdánlivě samostatný, ale využívá znalostí a ověřených postupů jiných. Za tuto zkušenost platí jednak poplatky různého rozsahu, ale také se vzdává určité svobody při rozhodování o svých podnikatelských aktivitách a plně se hlásí k cizí podnikatelské myšlence, kterou přijímá za svoji. [7]

1.5. Franchisingová smlouva, náležitosti, typy, platby a poplatky

Franchising představuje **právní vztah poskytovatele a uživatele franchisingu**, a to v mnoha modifikacích, které jsou důsledkem vzájemných potřeb franchisora a franchisanta. Smluvní úprava není vůbec jednoduchá. Protože ve většině zemí není franchising právně upraven, jsou smlouvy velmi rozsáhlé a obsahují řadu ve svém důsledku nijak právně jednoduchých ustanovení. Cílem je

upravit vztahy franchisora a franchisanta od počátku tak, aby bylo jasné, jaká jsou jejich práva a povinnosti. Takovéto smlouvy čítají desítky stran. Vzhledem k tomu, že nedílnou součástí smlouvy bývají manuály, může se jednat i s touto právně závaznou přílohou o stovky stran. [11]

1.5.1. Franchisingová smlouva

Smlouva popisuje transakci udělení franchisingové licence. Jde o *smlouvu netypovou*, tzn. že není pojmenována. Musí přesně *odrážet dané sliby*, zajistit existenci dostatečných řídicích mechanismů, které by ochránily celistvost systému a být *spravedlivá*. Smlouva musí z právního hlediska správně řešit veškerá *majetková práva franchisora*, *uvádět provozní podrobnosti a řídicí mechanismy* a poskytnout *franchisantovi zabezpečení jeho podnikání* a jeho *schopnost vytvářet a prodávat aktiva*. Jakákoliv franchisingová smlouva musí jasně vymezit rozsah udělených práv, teritorium, na kterém jich bude využíváno a stupeň exkluzivity licence. Vzhledem k tomu, že franchisingová smlouva jako nepojmenovaný typ smlouvy často zahrnuje smlouvy, pro které zákon písemnou formu předepisuje (např. smlouvy o obchodním zastoupení, smlouvy licenční, smlouvy kupní, smlouvy nájemní, apod.), je logické a s důrazem na důkazní břemeno praktické, aby celá smlouva byla vyhotovena písemně a uzavřena v této podobě. [12]

Smlouva obecně bývá uzavírána *na dobu určitou*, jejíž délka závisí jednak na oboru podnikání a zejména pak na potřebách investičních výdajů nezbytných pro zahájení činnosti. Franchisingový vztah by měl být koncipován jako dlouhodobý, obvyklá průměrná doba je 10 let s možností jejího prodloužení. Většina poskytovatelů licencí si vyhrazuje právo nepokračovat ve spolupráci s těmi příjemci licence, kteří neplní své povinnosti v daných termínech. Nejvhodnější je, aby franchisovou smlouvu podepsal franchisant jako PO (s.r.o.) i jako FO. [13]

Britská asociace franchisingu (BFA) definuje franchising jako "*Licenční smlouvu mezi poskytovatelem a nabyvatelem*", která:

- Umožňuje nabyvateli franchisingové licence (franchisanta) a současně jej zavazuje provozovat po dobu platnosti smlouvy určitou podnikatelskou činnost pod obchodním názvem patřícím nebo spojovaným s poskytovatelem (franchisorem).
- Opravňuje poskytovatele franchisingové licence průběžně kontrolovat, jak nabyvatel provozuje franchisingový podnik.
- Zavazuje poskytovatele pomáhat nabyvateli při jeho podnikání, zejména ve vztahu k organizaci a řízení jeho podnikatelské činnosti, zaškolení jeho pracovníků, provádění propagace a marketingu aj.

- Zavazuje nabyvatele platit po dobu platnosti franchisingové smlouvy v pravidelných intervalech dohodnuté částky peněžních prostředků za poskytnutí práva provozovat franchisingový podnik, případně i za poskytovatelem dodávané zboží a služby. [4]

Franchisingové smlouvy si naprostá většina firem pečlivě chrání. V USA však musí text smlouvy zveřejnit pro potenciální zájemce o své licence a v mnoha zemích je povinnost franchisingové smlouvy registrovat u národních antimonopolních úřadů. V ČR žádná z těchto povinností není obligátní, většina firem s ní seznamuje potenciální franchisanty až poté, co si pečlivě ověří, že jde o vážného kandidáta, neboť je součástí jeho know-how.

1.5.1.1. Náležitosti smlouvy

Franchisingová smlouva by měla obsahovat obvykle tyto prvky:

smluvní strany, předmět smlouvy, smluvní území, povinnosti a práva franchisora, povinnosti a práva franchisanta, franchisingové poplatky, reklama, školení a poradenství, spolupráce, zákaz konkurence, kontrolní oprávnění, odběr zboží a dodací podmínky, platební podmínky, smluvní pokuta, doporučená cena, záruční podmínky, účetnictví a kontrola, doložka utajenosti, omezení převodu podniku, vypovězení smlouvy a následky ukončení smlouvy, rozhodčí soud, rozhodné právo, závěrečná ustanovení. [5]

1.5.1.2. Platby a poplatky

Ve franchisingové smlouvě by měla být uvedena i výše jednotlivých poplatků, které je franchisant povinen franchisorovi platit. Průměrná částka vstupního franchisingového poplatku se obvykle pohybuje v rozsahu 5 – 10% celkových zřizovacích nákladů.

Udržovací poplatky umožňují franchisorovi financovat poskytování průběžných služeb. Průměrné udržovací poplatky se pohybují od 3% do 11% franchisantova obrátu. Pro franchisora jsou poplatky hrubým příjmem, který dostává za poskytování služeb franchisantům a na kterém jeho podnik závisí z hlediska pokrytí provozních nákladů a vytvoření zisku. [13]

Podívejme se nyní, co jednotlivé poplatky zahrnují.

- **Vstupní poplatek** – v jeho výši jsou částečně amortizovány náklady na vyvinutí systému i na licenci k ochranné známce, dále bude zahrnovat licenční poplatek, náklady na zacvičení franchisanta franchisorem a náklady na pilotní provoz v dané zemi. Může být zaplacen před či při podepsání smlouvy nebo splácen po určitých časových periodách.

- **Průběžný (udržovací) poplatek** – známý též jako „Management Services Fees“ či „Royalties“ (honorář), bude normálně vypočten z obrátu franchisantova podnikání, ale může také zahrnovat určité procento ze sub-franchisantských poplatků. Základem pro jeho výši bývá hrubý obrát provozovatele jednotky, nikoli např. čistý zisk, což vnáší do celého vztahu průhlednost a jednoduchost, neboť franchisor nemusí nijak hluboce kontrolovat příjemce, zda jeho výkazy zisků nejsou snižovány nepřiměřenými a neopodstatněnými výdaji. Minimální výnos poskytovatele je garantován spodní hranicí poplatku, kterou příjemce platí bez ohledu na výši hrubého obrátu. Zpravidla bývá splatný měsíčně.
- **Poplatky za reklamu** – jsou aplikovány tam, kde je franchisor zavázán zajišťovat franchisantovi reklamní a propagační aktivity. Tyto poplatky mohou být inkasovány na fixním základě nebo jako procento z franchisantova obrátu.

1.6. Příčiny neúspěchu na straně franchisora i franchisanta, výhody a nevýhody pro obě strany

Franchising spojuje přednosti velké firmy s výhodami malého podniku – regionální firma s nízkými náklady a malým počtem zaměstnanců bude disponovat, v případě potřeby, kapacitou a vybavením firmy velké. Úspěch franchisy spočívá především ve výběru vhodných lidí, v dobře formulované franchisingové smlouvě, striktním dodržování zásad a principů celého systému. Intenzivní komunikací se předchází vzniku zbytečných ztrát, nákladů a personálních problémů.

Příčiny neúspěchu na straně franchisora i franchisanta byly podrobně rozebrány již ve zmíněné bakalářské práci (viz kap. 1.2.4.), proto na tomto místě některé příčiny pouze zmíníme.

1.6.1. **Příčiny neúspěchu franchisy**

Na straně franchisora mohou být příčinami neúspěchu jednak neodpovídající pilotní projekt, dále pak špatný výběr franchisanta (k tomu dochází zejména v ranných stádiích franchisy, když výběr vhodného franchisového partnera uspěchá nebo podcení). I špatná struktura franchisy jako důsledek neodpovídajícího pilotního odzkoušení nebo neschopnosti předvídat problémy, může být jednou z příčin franchisorova neúspěchu, neboť strukturální problémy vedou k provozním obtížím

a ty zase k finančním těžkostem. Nedostatečná kapitalizace franchisora či špatné vedení podniku franchisorem jsou pak dalšími kořeny neúspěchu.

Na straně franchisanta se neúspěch dostaví, když se franchisant, který předtím samostatně podnikal, na svou zkušenost příliš upne a nehodlá se plně franchisorovým požadavkům přizpůsobit. Dále, když na sobě franchisant přestává pracovat, rozvíjet se, ztrácí nervy, očekává, že pro něj franchisor vykoná příliš mnoho, či nemá ty správné schopnosti a je natolik oslepen atraktivitou možností franchisy, že si neuvědomuje své vlastní slabé stránky a nedostatky. Není-li ochoten svůj zisk reinvestovat, i to může být jedna z příčin neúspěchu. I vměšování ze strany ostatních členů rodiny nebo přátel, kteří se v dobrém úmyslu pletou jiným do jejich věcí, mohou být příčinou neúspěchu franchisanta. [6]

1.6.2. Franchising jako systém přináší zúčastněným stranám výhody i nevýhody

Výhody a nevýhody pro franchisanta a franchisora jsou klíčovými otázkami při rozhodování o koupi franchisy, tudíž je na tomto místě zopakujeme z bakalářské práce podrobně.

Franchising oběma stranám společně přináší možnost dosáhnout výhodnější pozice na trhu, nižších nákladů, důmyslnější organizace řízení a snáze dosažitelné podmínky finančního hospodaření. Vyšší míra jistoty a konkurenceschopnosti je vyváжена menší mírou podnikatelské samostatnosti. Již zavedeným podnikatelům může pomoci obstát či se rozšířit v silící konkurenci proti silným a dobře zavedeným firmám. Výhody franchisora jsou v konečném důsledku i výhodami pro franchisanta.

1.6.2.1. K výhodám a nevýhodám z pohledu franchisanta

Mezi hlavní **výhody** patří:

1. Nedostatek základních a speciálních znalostí na straně franchisanta je odstraňován za pomoci *franchisorova školicího programu*.
2. Franchisant má motivaci v tom, že *vlastní svůj vlastní podnik* a vedle toho může využívat pomoci franchisora. Je právně nezávislým podnikatelem, který podniká na základě franchisové smlouvy. Svou vlastní prací a úsilím má možnost maximalizovat své příjmy a hodnotu svých investic.
3. Většinou získává podnik franchisanta tím, že je veden pod obchodním jménem, které je již v očích veřejnosti velmi dobře zavedeno, což mu umožňuje *rychlý start a průnik na trh*, neboť vzbuzuje důvěru a pozornost.

4. Franchisant bude zřejmě potřebovat *menší kapitál*, než kdyby zaváděl samostatný podnik, protože franchisor, prostřednictvím svého pilotního provozu odstraní všechny zbytečné výdaje.
5. Franchisantovi se dostane *pomoci* v řadě otázek, jako je umístění podniku, přestavba podniku, získání financí, vyškolení personálu, výběr a nákup zásob, apod. Franchisant má k dispozici *služby* personálu franchisora, který je mu nápomocen při řešení většiny problémů, které mohou při vedení podniku vzniknout.
6. Franchisor organizuje celostátní *reklamní a inzertní kampaň*, franchisant na tuto činnost franchisorovi přispívá.
7. Franchisant má *výhodu z hromadných nákupů a z dobré vyjednávací pozice*, které franchisor zařídil všem franchisantům, zapojených v síti. Franchisant může sjednávat zakázky s velkými koncerny, o kterých by jako jednotlivec jednat nemohl.
8. Franchisant má k dispozici speciální a vysoce propracované *znalosti a zkušenosti* franchisora v oblasti organizace a vedení podniku (tj. jeho know-how), i když je stále samostatným podnikatelem v rámci svého podniku.
9. Franchisor získává *maximum informací* o trhu a zkušeností, které jsou k dispozici pro všechny franchisanty v rámci jeho systému. To poskytuje franchisantovi informace, které by jinak nemohl získat, ať z hlediska nákladnosti jejich získání nebo proto, že nejsou volně přístupné. Ovšem všichni franchisanti přispívají do tohoto společného fondu znalostí a zkušeností, který je pak k dispozici celé síti.
10. Franchisant může získat *územní právo či exkluzivitu* na smluvně určenou část trhu a zde mu nekonkuruje žádný další franchisant systému.
11. *Podnikatelské riziko* franchisanta je výrazně sníženo. V zájmu úspěchu však bude muset franchisant stejně tvrdě pracovat, možná i více, ve srovnání s podnikem, který není franchisován.
12. Franchisant může využívat *franchisorovy patenty, ochranné známky, práva, obchodní tajemství a tajné přístupy* (tj. know-how), *návody a receptury*.
13. Franchisant má možnost využívat *průběžný výzkum a vývoj*, který provádí franchisor s cílem vylepšit a udržet podnik a zlepšit jeho úroveň a konkurenceschopnost.
14. Prostřednictvím podpory, kterou poskytují *banky* franchisám bude mít franchisant možnost využívat půjčky a úvěrové podmínky, které by jinak k dispozici neměl.

Každý rub má svůj líc, není tomu jinak ani u podnikání na bázi franchisingu. Zde jsou některé jeho *nevýhody* pro franchisanta:

1. Ze vztahu mezi franchisorem a franchisantem nezbytně vyplývá nutnost zavedení řídicích mechanismů, zejména k řízení jakosti služeb nebo výrobků. Franchisant bude vlastníkem svého podniku, ale zároveň se musí smířit s tím, že výměnou za výhody, které získá ze svého spojení s franchisorem a ostatními franchisanty, je nutné, aby měl franchisor možnost *řídít kvalitu a úroveň podniku*. Každý špatný franchisant má negativní vliv nejen na svůj podnik, ale nepřímo i na celý franchisingový řetězec.
2. Franchisant musí *platit franchisorovi za služby*, které mu poskytuje, a za používání systému, tzn. vstupní franchisový poplatek a průběžné franchisové poplatky.
3. Při oceňování kvality franchisora se mohou vyskytnout problémy ohledně *franchisorovy nabídky*. Ta nemusí být taková, jak se na první pohled zdá. Dále franchisor nemusí být schopen *poskytovat trvale služby*, které bude franchisant pravděpodobně potřebovat v zájmu udržení podniku.
4. *Franchisingová smlouva* bude obsahovat určitá omezující ustanovení ohledně přenechání franchisingové licence. Je to zřejmé vměšování do franchisantova práva prodat svůj vlastní podnik, ale je pro to dobrý důvod. Franchisor má právo se pečlivě ujistit, že franchisantův nástupce je stejně kvalitní a pro daný typ franchise vhodný, jako byl on.
5. *Franchisant je příliš závislý* na franchisorovi, příliš na něho spoléhá a opomine tak faktor osobního zaujetí. Někteří franchisanti ztrácí iniciativnost, ukolébají se vírou, že franchisorovou povinností je se starat o jejich konkrétní podnik, že jim bude zajišťovat zákazníky a každodenní řízení podniku, což není principem franchise.
6. *Franchisor chybí* a jeho obchodní formát není řádně prověřen v tržních podmínkách.
7. *Pověst a jméno značky* konkrétního franchisingového řetězce, ve kterém je franchisant zapojen, se může zhoršit z důvodů, které nemůže ovlivnit.

Franchisant se nesmí nechat ukolébat vírou, že jakýkoliv franchisor může zaručit jeho úspěch nebo že se s ním podělí o jeho neúspěch. Riziko franchisanta je jen jeho. Měl by se ujistit, že jej dostatečně chápe. Franchisové systémy jsou neustále zdokonalovány a s ohledem na jejich efektivnost jdou srovnatelné s know-how velkých podnikatelských koncernů. Proti nim mají rozhodující přednost: drobní podnikatelé jsou mnohem více flexibilní.

1.6.2.2. Výhody a nevýhody franchisingu z pohledu franchisora

Začneme opět **výhodami** franchisingové licence pro franchisora. Jsou to zejména:

1. Franchisa umožňuje poměrně *rychlou expanzi* na národní i mezinárodní trhy, která je pro franchisora navíc *kapitálově méně náročná* a také *méně riziková*, protože franchisant se částečně na budování franchisingového systému podílí investicí do svého vlastního podniku, platí vstupní poplatek a zároveň je za provoz podniku plně zodpovědný. Udržovací, či průběžné poplatky dále částečně franchisorovi kryjí jeho náklady na rozvoj franchisového systému a franchisantovi průběžně poskytovaný servis.
2. S růstem expanze souvisí i *širší distribuční možnosti a rostoucí odbyt* franchisorových výrobků, jakož i jejich rovnoměrné rozložení na daném území tak, aby si franchisanti vzájemně nekonkurovali.
3. Z pohledu nároků na *organizační strukturu*, je tato forma opět výhodnější a méně kapitálově nákladnou, protože vytváří pouze malou ústřední organizaci s několika vysoce kvalifikovanými manažery, kteří řeší pouze strategické úkoly a operativní úkoly přenechává v kompetenci příjemců franchisy.
4. Franchisor není nucen řešit *personální otázky* týkající se provozovatelů franchis a jejich zaměstnanců. Proces výběru potenciálních franchisantů je sice náročnější, ale o to více je zaručena jejich osobní kvalita a finanční zázemí, které mimo jiné zvyšuje jejich osobní zainteresovanost a motivaci na prosperitě systému. Poskytovatel rovněž nemusí v cizí zemi udržovat personál, menší nároky jsou i na *administrativu a účetnictví*.
5. *Franchisant zná lokální podmínky* a specifika místního trhu, má zkušenosti s mentalitou lidí, jejich potřebami a zvyky a může tedy franchisorovi tyto zkušenosti zprostředkovávat a podávat mu další důležité informace od zákazníků.
6. *Riziko franchisy* je rozloženo na více příjemců franchisy.
7. Díky formulaci *franchisingové smlouvy*, kde jsou specifikována jednotlivá práva a povinnosti franchisanta, má franchisor dokonalou kontrolu nad svým trhem. Franchisor tak získává přímý přístup ke konečnému zákazníkovi a oslovuje ho určitým, předem připraveným a promyšleným způsobem.
8. I když příjemce je právně samostatným subjektem, udržuje si poskytovatel na základě smlouvy nad jeho podnikáním *značnou míru kontroly*. Poskytovatel především zajišťuje a kontroluje kvalifikaci příjemce, dodržování obchodního systému a je oprávněn nahlížet do účetnictví příjemce.

Bohužel i pro franchisora existují u franchisingu některé *nevýhody*, které jsou s tímto vysoce se rozvíjejícím druhem podnikání, spojeny.

1. *Tendence některých franchisantů k nezávislosti*, zejména po prvních úspěších, kdy u nich sílí pocit, že franchisora vlastně nepotřebují, jsou pro franchisora velmi nebezpečné. Franchisant se již nechce o výsledky své „vlastní“ píle dělit formou někdy i vysokých franchisových poplatků. Těmto tendencím se dá do jisté míry předejít patřičnými ustanoveními smlouvy.
2. Franchisor musí neustále ověřovat, zda se v celém řetězci dodržují *normy jakosti zboží a poskytovaných služeb*.
3. *Výběr vhodného příjemce franchisy* je daleko finančně a časově náročnější, než výběr zaměstnanců, kde jsou k dispozici ze zákona určité nástroje ke zvládnutí problémového vedoucího prodejny. Také ukončení smluvního vztahu s franchisantem je daleko složitější, než je tomu u zaměstnaneckého vztahu. Opět to lze řešit adekvátním smluvním ustanovením.
4. Franchisor se také může obávat toho, že v případě ukončení smluvního vztahu odchází franchisant obohacen o znalosti a zkušenosti z daného systému a mohl by se stát velice dobře vyškoleným *konkurentem*.
5. Prosazování požadavků na jednotnou organizaci a marketingovou koncepci je pro franchisora velice náročné. Franchisor proto musí neustále pracovat *na dobrých vztazích s franchisanty*. S tím souvisí i problematika prodlení v komunikaci, zvláště v případech velkých teritoriálních rozdílů mohou nastat problémy v komunikaci mezi poskytovatelem a příjemcem.
6. Franchisor má *menší šanci kontrolovat* chod podniku, než kdyby to byla jeho organizační jednotka či tam měl kapitálovou účast.
7. V případě vstupu na trh v cizí zemi je nezbytné zajistit soulad franchisingové smlouvy s právním prostředím v zemi příjemce, z čehož vyplývá i nutnost zajistit si *právní konzultace* v cizí zemi.
8. Poskytovatel *odhaluje příjemci své know-how*, a proto vždy existuje určité nebezpečí jeho zneužití. Tento problém je proto vždy nutné přísně upravit ve smlouvě. To znamená pro poskytovatele další náklady, tentokrát na právní zastoupení.

1.7. Přínosy franchisingu

Hlavní důvody úspěšnosti franchisingu jako metody obchodování a marketingu

Franchising hraje roli určitého stabilizátoru tržního konkurenčního prostředí, aniž by docházelo k jeho omezování. Nejedna velká firma dnes tak franchisingu vděčí za svůj úspěch a dobré postavení na trhu.

- ✓ **Pro poskytovatele** franchisových licencí představuje tato forma **levnější způsob obchodní expanze, zvýšení podílu na trhu**. Nabyvatel totiž na sebe bere počáteční investice i provozní náklady a navíc nese rizika spojená s vlastní podnikatelskou činností. Franchising může být způsobem, jak poskytovatel pronikne na nové trhy, na nichž existují administrativní nebo obchodní bariéry, které zabraňují poskytovateli v přímém přístupu na tento trh. Zároveň znamená pro poskytovatele účinnou marketingovou metodu, jak **zvýšit goodwill** jeho obchodního názvu a proslulost jeho ochranných známek a značek. Tím, že vyškolí franchisanty a jejich zaměstnance, franchisor významně redukuje bariéry vstupu na trh pro své franchisingové systémy. Navíc je franchising **efektivní metodou řízení**, spojující přiměřenou kontrolu činnosti nabyvatele této licence s jeho maximální zainteresovaností, neboť nabyvatel stojí „na vlastních nohách“. Franchising může pro některé společnosti znamenat způsob, **jak se dostat z finančních problémů** (např. tím, že umožní vybraným vlastním provozovnám se osamostatnit, poskytne jim licence k používanému a zavedenému obchodnímu formátu, tím ušetří náklady na jejich chod a posílí zainteresovanost jejich pracovníků a současně neztratí kontrolu nad těmito provozovnami. Dostane přitom i příjmy z jejich činnosti ve formě poplatků za poskytnuté franchisingové licence.).
- ✓ **Pro nabyvatele** představuje franchising příležitost získat hotový a velmi úspěšný obchodní formát a tím **snižit vlastní rizika**. Již vyvinutý obchodní formát znamená, že nabyvatel potřebuje **nižší investice** pro rozvoj svého podniku. Navíc je pro něj obvykle snazší získat kapitál pro úvodní investice. Banky v západní Evropě nabízejí **speciální bankovní služby** pro nabyvatele franchisových licencí (blíže viz kapitola 2.3.1.2. této diplomové práce). Větší franchisingové společnosti kromě toho mají se svými bankami zvláštní preferenční ujednání, na jejichž základě nabyvatelé mohou získat úvěry za výhodnějších podmínek, než je běžné. Další předností franchisingu je skutečnost, že nabyvatel **získá přístup k cennému know-how** a dalším nehmotným statkům (ochranné známce, obchodnímu jménu, označení původu, atd.) a

navíc také to, že bude poskytovatelem **zaškolen** v metodě provozu podniku. Nabyvatel je také „svým vlastním pánem“.

- ✓ **Pro zákazníky** franchising znamená to, že všude dostanou přesně to, **co očekávají** a to v úhledném, pestrém a čistém prostředí. **Zvyšuje se kvalita** výrobků i poskytovaných služeb, neboť jde o produkty časem vyzkoušené a prověřené v daném prostředí a době. Jakékoliv inovace jsou velmi **rychle rozšiřovány** do celého řetězce, proto se zákazníkovi dostává stále kvalitnějších služeb, které jsou navíc **snáze dostupné**. Nabídka jde **více vstříc zákazníkovi**, služby jsou poskytovány lokálně.

- ✓ **Pro hospodářství jako celek** má franchising také výhody. Koncept kombinace tržní síly a zavedeného know-how známé firmy a osobní iniciativy soukromého vlastníka, který nese zodpovědnost za výsledky svého hospodaření, je **doporučován pro rozvoj malého a středního podnikání** a to zejména v zemích s transformačními ekonomickými procesy. Franchisoři mohou poskytnout zájemcům v těchto zemích **úvěry** na vybavení obchodů, restaurací a podobně, neboť jsou si dobře vědomi nedostatečnosti domácího kapitálu v těchto zemích. Průběžná pomoc franchisantům vysoce **zvyšuje šance na úspěch jejich podnikání** v těžkém konkurenčním boji. Specifickými výhodami malých firem franchisantů jsou samozřejmě **znalosti lokálního prostředí** a úzké spojení s klienty, což zahraniční, kapitálově silné firmy nemají. To pomáhá k udržení malých a středních podniků v ekonomice. Tento aspekt by mohly ocenit především malé podniky s potravinami, které jsou vytlačovány rozsáhlými distribučními řetězci s obrovskými ročními obraty, jenž jim umožňují neustálé další upevňování jejich silného postavení na trhu. Franchising zároveň zvyšuje i **nabídku pracovních míst**, a to jak u samotných nabyvatelů licence, tak i u jejich dodavatelů.

Na druhou stranu vždy existuje určité nebezpečí monopolizace trhu určitých výrobků nebo služeb díky expandující firmě franchisora nebo přinejmenším dominance několika konkurenčních firem. To je však zase otázka zákonů a právní vymahatelnosti, což je nad rámec této práce.

2. Franchising v České republice

Přibližme si nyní situaci týkající se franchisingu v České republice. Podle slov Zdeňka Skály z marketingové a poradenské firmy Incoma, se v České republice setkáváme, co se týče franchisingu jako obchodní metody, *jak se zahraničními společnostmi, které přinášejí celý prodejní koncept, tak s menšími českými firmami, které touto cestou hledají rozšíření svých obchodních možností.*

Podnikat formou franchisingu je i pro české podnikatele stále více a více **přitažlivější alternativou než začít od nuly**. Jak již bylo řečeno, franchising je připravený a všeobecně známý způsob podnikání profitující z vlastní image a podpory franchisora. Vyzkoušené obchodní metody a trhem prověřené obchodní značky snižují riziko podnikání a znamenají rychlejší možnost vytvoření zisku, než u nově založené nezávislé firmy.

2.1. Situace v ČR do roku 2000

Jak již bylo podrobně popsáno v bakalářské práci, situaci v ČR do roku 2000 nešlo označit za ideální, co se týče využívání výhod, které franchising nabízí. Od roku 1993 byla aktivita ČAF sice značná a odpovídala i počtu franchisových systémů, které se na trhu vyskytovaly a skutečnosti, že ČAF měla fungující sekretariát. Poté, v důsledku nedostatečné aktivity franchisových systémů, nebylo možné finančně a tudíž i personálně zajistit jeho fungování a důsledkem byla nepřilíš intenzivní aktivita ze strany České asociace franchisingu, která se především o propagaci franchisingu měla starat (viz kap. 2.3. bakalářské práce), ale i dalších institucí, zejména bank, pojišťoven či vlády (viz kap. 2.1.3. bakalářské práce). Dnes je situace, co se týče ČAF, znatelně pozitivnější. To, že se ČAF zaktivizovala, dokládá nárůst zájmu o franchising a zvýšený počet subjektů podnikajících touto formou a následnou potřebu zastupování jejich zájmů a zájem na šíření osvěty v oblasti franchisingu. Neboť ČAF není nic jiného, než instituce sdružující především franchisory, franchisové odborníky, jakož i subjekty, které mají zájem podporovat rozvoj franchisingu v ČR). Taktéž u některých bank již pojem „franchising“ není zcela neznámým.

2.2. Současná situace v ČR

V současné době je, jak se zdá, největší překážkou rozvoje franchisingového způsobu podnikání v ČR **nedostatek finančních prostředků** na straně potenciálních nabyvatelů franchisingové licence, a zejména **nedostatek finančních služeb a úvěrů** určených drobným podnikatelům na straně bankovních a jiných finančních ústavů. Výjimku snad tvoří pouze **programy MPO** na podporu rozvoje drobného podnikání v ČR a nemnoho speciálních produktů na straně bank.

2.2.1. *Franchisové koncepty v ČR*

V České republice v roce 2001 působilo přibližně 50 franchisových řetězců a většinou se jednalo o mezinárodní franchisy. Největší nárůst byl pozorován v maloobchodním prodeji. Franchisový způsob podnikání nejčastěji používali obory služeb jako:

- restaurační stravování a rychlé občerstvení,
- hotelnictví,
- realitní kanceláře,
- různé typy maloobchodních prodejen, zejména samoobsluhy,
- čistírny,
- čerpací stanice,
- poradenské společnosti,
- reklamní agentury,
- kopírovací a fotografické služby,
- doručovací služby,
- cestovní kanceláře. [14]

Podle interních výzkumů ČAF fungují na našem území tyto franchisové řetězce (v závorce jsou uvedeny názvy jejich obchodních formátů):

Adidas s.r.o., Botanicus, s.r.o., BUSHMAN, BULL spol. s r.o. (vojenské oděvy), Central European Foods, s.r.o. (DUNKIN 'DONUTS), Coca-Cola ČR, COMS a.s. (Marks & Spencer), **Delta Shops s.r.o. (Paneria)**, Eurodatabanka, ETA Hlinsko a.s., FLOSMAN a.s. (FLOP), Fokus Optik, Fortuna Hotels a.s. (Choice Hotels), Foto Quelle s.r.o., Fotolab, a.s., FotoStar Sudcolor spol. s r.o., Futurekids, Hacienda Mexicana Group a.s. (stylové mexické restaurace) Holiday Inn Int., INFONET TECHNOLOGIES, a.s., JACQUES DESSANGE, LIBRA Electronics, spol. s r.o.

(LIBRA Shop), M J Genuine Design a.s. (Body Basics), Mariott Novotel, Marlboro Classic, Maloobchodní síť BALA s.r.o., Maloobchodní síť Brněnka spol. s r.o., Matador Praha s.r.o., McDonald's ČR, s.r.o., Mother Care, Multi Dekor, NBB bauSpezi a.s. (bauSpezi), NEXT CZ a.s. (NEXT), Nord-West- Ring Praha s.r.o. (QUICK SCHUH), OBI Systémová centrála spol. s r.o., OP Prostějov, Orea spol. s r.o. (OREA Hotels), Pax Food, s.r.o. (PAX FOOD), PIZZA DOMINO'S spol. s r.o. (Domino's Pizza), PK Solvent s.r.o. (TETA drogerie), Pražské pivovary a.s. (Potrefená Husa, Staré dobré časy, Sportovka), PROFIMED, Quick Service Restaurants (KFC, Pizza Hut), SELECT FOOD, s.r.o. (AMBIENTE), SGF Holding a.s. (COFINA), Spolek milců čaje (Dobrá čajovna), Spotřební družstvo Včela, Stavo Artikel, STEFPRAHA s.r.o. (Steffanel), Sun Franchise System (Days Hotels), Svaz českých a moravských spotřebních družstev, Temposervis a.s., ULURU DESIGN a.s., Yves Rocher spol. s r.o., ZIMBO Czechia, s.r.o. (NOVÁK MASO - UZENINY).

2.2.2. Podpora vlády ČR

Jelikož vláda stále ještě není schopna franchising jako takový ve svém programu na podporu drobného podnikání odlišit, nabízí franchisantům stejné produkty, jako komukoliv jinému, kdo splňuje kritéria drobného podnikatele. Vláda ČR schválila dne 11.12.2000 usnesením č. 1257 programy podpory malého a středního podnikání na období 2001 – 2004. Jsou to jednak plošné programy pro celé území české republiky (ZÁRUKA, KREDIT, TRH, START, SPECIAL, KOOPERACE, MARKETING, PORADENSTVÍ, MALÉ PŮJČKY a DESIGN) a jednak programy pro území vybraných regionů (za všechny jmenujme např. REGION, VESNICE, REGENERACE, atd).

Realizaci programů zajišťují Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s., Agentura pro rozvoj podnikání, Česká agentura na podporu obchodu / CzechTrade a Design centrum České republiky. Jejich cílem je realizace podnikatelských záměrů malých a středních podniků. Jelikož v současné době, na rozdíl od zahraničí, bohužel pro franchising neexistuje specifitější forma podpory ze strany české vlády, je franchisant na našem území odkázán při získávání finančních prostředků zejména na plošné programy podpory drobného podnikání, zejména na ZÁRUKU, KREDIT a MALÉ PŮJČKY. [78]

2.3. Finanční aspekty franchisingu, podpora bank

2.3.1. *Finanční nároky franchisingu*

„Koupě“ franchisy je jedním z největších rozhodnutí života podnikatele. Splní podnikání plně své sliby a bude úspěšné, nebo nedopadne dobře a bude ho stát všechny úspory a zanechá ho v ohromných dlužích?

I když franchisingové podnikání vyžaduje samofinancování z prostředků nabyvatele licence, franchisant bude zřejmě potřebovat menší kapitál, než kdyby zaváděl samostatný podnik, protože franchisor, prostřednictvím svého pilotního provozu, odstranil všechny zbytečné výdaje. Franchisant musí platit franchisorovi za služby, které mu poskytuje, a za používání systému, tzn. vstupní franchisingový poplatek a udržovací franchisingové poplatky.

2.3.1.1. *Nároky na založení franchisy*

Průměrné náklady na založení franchisy se samozřejmě liší nejen podle oboru podnikání, ale i dle velikosti a úspěšnosti jednotlivých systémů. Údaje anglických bank, které mají s podporou financování franchisingu v Evropě největší zkušenosti, hovoří o částce minimálně 50 000 liber. U nás by šlo pravděpodobně o částku nižší.

V této sumě jsou obsaženy tyto hlavní položky:

- náklady na fungování pilotního projektu po dobu jednoho roku,
- smlouva s poskytovatelem franchisy,
- prvotní propagace,
- reklamní materiály: prospekty, manuál, poplatky za služby advokáta, účetní, poradce, apod.

[15]

2.3.1.2. *Získávání financí na "koupi" franchisy*

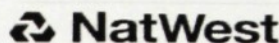
Jak může podnikatel v ČR, který má zájem o zajímavý obchodní formát, získat potřebné finanční prostředky? Má čtyři možnosti: potřebné peníze si **vypůjčit**, nebo **využít leasing**, nebo **získat investory** účastí na svém podniku, anebo **se spojit s poskytovatelem licence**. Od koho a kolik si může půjčit na financování nákladů při "koupi" franchisy a na pokrytí vstupního pracovního kapitálu? V minulosti nebylo (a nyní hovoříme o zahraničí) pro franchisanty lehké potřebné peněžní prostředky získat, protože neexistovaly velké banky, které by se na franchising zaměřovaly. Banky však pochopily, že franchising je pro ně ohromnou příležitostí. Obraty

franchisingových řetězců dosahují mnoha set milionových částek a tak tyto obchody jsou pro banky velmi lukrativní.

Podmínky pro rozvoj franchisingu v západní Evropě byly mnohem příznivější než u nás. Vzhledem k velkému rozmachu podnikání na bázi franchisingu již začátkem 80. let vznikly ve Velké Británii banky se specializací na franchising. V roce 1981 to byla *National Westminster Bank*, která již v roce 1981 jmenovala svého ředitele pro franchisu (odborníka na franchising, který pomáhá bance při rozhodování o poskytnutí resp. neposkytnutí úvěru franchisantovi) a vytvořila tak speciální franchisingové oddělení.



Lloyds TSB



Banky ve Velké Británii jsou ochotny půjčit potenciálním franchisantům max. do 70% počátečních nákladů na založení a rozběhnutí podnikání. Vedení účtu u bank je většinou prvních 18 měsíců (Barclays), ale i 2 roky (HSBC), zdarma. Franchisant dále nemusí např. po dobu 6 měsíců splácet úroky z úvěru, může využít 6 – 24 měsíců kapitálových prázdnin (NatWest), kdy franchisant splácí jen úroky z úvěru. Samozřejmostí jsou i některé služby poskytované zcela zdarma, jako např. poradenství, semináře, 24 hodin nonstop help line na právní, daňové a personální záležitosti, SW na firemní plánování či přístup k databázi franchisantů, advokátů či účetních. [15] Z těchto aktivit by si i Česká republika měla vzít příklad.

2.3.2. *Současná situace v České republice*

Podmínky pro rozvoj franchisingu, jakož i pro jakoukoliv jinou formu podnikání, jsou dnes v ČR samozřejmě lepší, než tomu bylo před několika lety. Zavádění franchisingu má však nadále určité zvláštní rysy. Zatímco v západních vyspělých evropských zemích je franchising způsob, jak může jednotlivce začít podnikat se zavedenou obchodní značkou velkého uznávaného franchisora, u nás je ***franchising záležitostí převážně již stávajících firem, které mají potřebný kapitál***. Franchisanty zahraničních franchisorů úvěrují hlavně zahraniční banky s licenci na našem území. Souvisí to s jejich zkušenostmi s franchisingem ze zahraničí, ale i se znalostí konkrétních firem. Pro Českou republiku je dále typické, že ***půjčky jsou většinou sjednávány ve formě krátkodobé***, i když se u franchisanta předpokládají určité problémy s finančními prostředky v prvních fázích jeho podnikání. Bylo by tudíž vhodnější poskytovat tyto půjčky na středně dlouhou či dlouhou dobu.

Podpora bank, které v zahraničí úvěrují franchisanty raději než jiné začínající podnikatele, protože se jedná o ověřený obchodní formát, u nás chybí. V České republice *se fakticky žádná obchodní banka na franchising nespecializuje*. Na základě vlastního výzkumu, byly zjištěny následující informace, které se týkají českého bankovního sektoru a jeho pohledu na franchising. [17]

✧ Živnostenská banka, a.s.



Podle slov Martina Haise, relationship managera sekce Corporate Banking, je v Živnostenské bance, a.s. posuzování žádosti o úvěr vždy zcela individuální. Jistá odlišnost od posuzování žádostí "klasických" drobných podnikatelů od žadatelů – franchisantů ale jistě existuje. Pracovníci banky při posuzování podobných žádostí posuzují kromě jiného i následující faktory:

- ekonomickou situaci a firemní image franchisingové společnosti,
- způsob výběru a tréninku franchisantů uvnitř franchisingové společnosti,
- míru angažovanosti franchisingové společnosti v každém jednotlivém úvěrovém případě,
- způsob nabytí provozovny franchisantem (přímý prodej vers. časově omezený pronájem),
- historii franchisanta ve struktuře franchisingové společnosti,
- ekonomický přínos širší spolupráce s franchisingovou společností. [87]

✧ Česká spořitelna, a.s.



V metodických předpisech pro komerční úvěrování firemní klientely ani v úvěrové politice ČS, a.s., podle slov ing. Martiny Šaškové z oddělení řízení úvěrových rizik drobného bankovníctví, není popsán zvláštní přístup k franchisantům při poskytování úvěrů. A to z toho důvodu, že v databázi klientů bohužel nelze tento typ obchodu odlišit, protože pro podnikání formou franchisingu neexistuje zvláštní číslo oborové klasifikace, a není možné proto zjistit, zda v portfoliu ČS, a.s. je tato forma podnikání zastoupena. Z osobní zkušenosti ing. Šaškové ani jejích kolegů nevyplývá, že se doposud se žádostí obdobného typu ve své praxi setkali. To ovšem nevylučuje, že v pobočkové síti se takové obchody neuzavírají, pouze nejsou zvlášť evidovány a vykazovány.

Obecně lze říci, že případná žádost o úvěr ze strany franchisanta by byla posuzována stejně jako v případě jiných začínajících podnikatelů (pokud by nebyla k dispozici podnikatelská historie žadatele). Zvláštní důraz by samozřejmě byl kladen na seznámení se s podmínkami licenční smlouvy mezi franchisantem a franchisorem. Podmínkou poskytnutí úvěru je vedení běžného účtu u ČS, a.s., upřednostňuje se i vedení významného podílu platebního styku přes tento účet. Úroková sazba a další úvěrové podmínky závisí na bonitě žadatele a jsou stanoveny tak, aby respektovaly individuální podmínky konkrétního obchodního případu. [84]

✎ *HVB Bank Czech Republic, a.s.*



I když by franchisant při žádosti o úvěr zdůraznil, kdo je jeho franchisorem, a že jde o odzkoušený obchodní formát a tudíž riziko nesplacení úvěru je mnohem nižší, než kdyby podnikal jinak, HVB Bank Czech Republic, a.s. by toto, podle slov J. Hazlbauerové, nebrala jako rozhodující informaci pro poskytnutí či neposkytnutí úvěru. Takového klienta banka posuzuje podobně jako např. dceřinné společnosti významné matky (vazba matky a dcery je však silnější). Taková informace je pak mezi řadou dalších faktorů, není však rozhodující a franchisanta výrazně nezvýhodňuje. [88]

✎ *ČSOB, a.s.*



ČSOB, a.s. se sice zaměřuje na středně velké podnikatele, ale speciální služby zatím klientům pro oblast franchisingu nenabízí. Program na podporu malého a středního podnikání však franchisant využít může. Program je určen všem podnikatelským subjektům se sídlem nebo místem podnikání na území ČR s ročním obratem nepřesahujícím 300 mil. Kč. V rámci programu jsou na vybraných pobočkách ČSOB, a.s. nabízeny zvýhodněné produkty vybraných společností finanční skupiny ČSOB. Součástí programu jsou dále některé zvýhodněné produkty a služby poskytované v rámci ČSOB Podnikatelského konta. [86]

Situace v bankovním sektoru byla tedy již podrobně popsána. Přejdeme nyní k instituci, která se přímo franchisingem, resp. jeho podporou a propagací, zabývá – k České asociaci franchisingu.

2.4. Česká asociace franchisingu – vznik, fungování, cíle

2.4.1. Poslání ČAF



Česká asociace franchisingu (ČAF) je nezávislá a dobrovolná profesní instituce, která sdružuje v České republice poskytovatele franchisy (franchisory), advokáty a auditory specializované na franchising, jakož i franchisové poradce a další subjekty, které mají zájem na prosazování, podpoře a rozvoje franchisingu. ČAF jako "mluvčí franchisingu" v České republice zajišťuje obhajobu a uplatnění společných podnikatelských zájmů členských subjektů a jejich prosazování ve vztahu k orgánům státní správy, územním a jiným orgánům a organizacím.

Na základě vlastní analytické činnosti, zaměřené na vývoj tuzemského a mezinárodního franchisingu a též na podkladě spolupráce s jinými subjekty, ČAF poskytuje kvalifikovaný **informační servis** svým členům, potenciálním franchisantům, spolupracujícím institucím, médiím a tím i široké veřejnosti informace *o podstatě, významu a vývoji franchisingu, o jeho ekonomické výhodnosti, fungujících franchisingových podnikatelských strukturách*. ČAF objektivním informováním o franchisingu podporuje *formování a udržování jeho dobré pověsti*. Pořádá vzdělávací akce, provozuje vlastní www stránky a v budoucnu plánuje vlastní ediční činnost. [14]

2.4.2. Vznik a fungování ČAF

Česká asociace franchisingu vznikla v roce 1993 z podnětu asi dvaceti českých i zahraničních podnikatelských subjektů. ČAF byla založena v souladu se zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, jako samostatný právní subjekt, resp. jako **nezávislé, dobrovolné a zájmové sdružení právnických a fyzických osob podnikajících ve franchisingu**. Asociace je *neziskovou organizací* hospodařící na příspěvkové bázi. Veškeré její příjmy slouží k rozvoji účelu a činností, pro které byla zřízena. Zdrojem příjmů asociace jsou členské příspěvky a další příjmy, které jsou v souladu s předmětem činnosti a s posláním neziskové organizace.

ČAF se po svém založení stala **členem Evropské franchisové federace (EFF)**, kterou v roce 1972 společně založily některé evropské franchisové svazy. Členství v EFF tak dává franchisingu v ČR možnost, aby udržoval krok s evropskými trendy, včetně návaznosti na evropské právní prostředí.

Zakládajícími členy ČAF se staly jednak velké, známé a mezinárodní franchisingové systémy jako např. OBI nebo McDonald's, ale i menší nebo národní systémy. Zásadní podíl na založení asociace měla advokátka JUDr. Marcela Scheeová. Přes pokles členské základny v minulých letech, zaznamenává ČAF v několika posledních měsících *opět příliv nových členů* (NBB bauSpezi a.s., Pražské pivovary a.s. nebo Českomoravská investorská a.s., atd.).

ČAF má mimo jiné sloužit k tomu, aby mnozí z těch, kteří sní o svém vlastním podniku, našli ve franchisingu naplnění svých snů, aby vstupovali do těchto vztahů bezpečněji, s lepší znalostí pravidel jejich fungování, tak, aby co nejlépe mohli využít již vyzkoušený a osvědčený podnikatelský koncept. ČAF v minulosti podporovala zájmy franchisorů také **při jednáních se státními institucemi**. Taktéž se aktivně podílela **na propagaci českého franchisingu v zahraničí**, např. účastí na mezinárodním veletrhu franchisingu v SRN, vysláním svých lektorů na zahraniční semináře, uspořádáním celé řady diskusních fór a seminářů o franchisingu, či publikováním článků v odborném tisku. [14]

2.4.3. Dlouhodobé cíle asociace

Asociace se při svém založení stanovila za cíl, že bude zejména:

- ☐ sdružovat podnikatelské subjekty, aktivně, úspěšně a trvale působící v oblasti franchisingu;
- ☐ poskytovat svým členům určité poradenství v oblasti franchisingu a napomáhat rozvoji jejich franchisingových aktivit;
- ☐ usilovat o jasnou právní a daňovou úpravu pro franchising v české legislativě;
- ☐ navazovat kontakty s institucemi a profesními organizacemi, sdružujícími podnikatelské subjekty a průběžně je a jejich členy informovat o aktivitách, vyvíjených v oblasti franchisingu;
- ☐ reprezentovat a prezentovat franchisingovou formu podnikání jak v tuzemsku, tak i v zahraničí a to jak prostřednictvím publicity v hromadných sdělovacích prostředcích, vydáváním informačních materiálů, tak i organizováním seminářů, veletrhů, atd.;
- ☐ napomáhat českým podnikatelským subjektům při exportu tuzemských franchisingových systémů do zahraničí a podporovat import zahraničních investic na bázi franchisingu do České republiky;

- v kontaktu s Evropskou federací franchisingu, navázat spolupráci a výměnu zkušeností s obdobnými organizacemi v zahraničí.

2.4.4. Současné priority ČAF

Současnou prioritou ČAF je sjednocení franchisorů na bázi **růstu členské základny a tím posílení postavení franchisingu v české ekonomice**, dále pak důsledné **prosazování dodržování obchodní podnikatelské etiky** v oblasti franchisingu, či **komplexní informování** zejména podnikatelské veřejnosti o přínosech, slabinách, možnostech a rizicích franchisingu.

Dalšími prioritami jsou: *zvýšení informovanosti bank* a tím i jejich úvěrové angažovanosti ve franchisingovém podnikání, *zdokonalení a srozumitelná aplikace právních předpisů a pravidel* ve franchisingu v oblasti hospodářské soutěže, finanční, daňové a úvěrové. I *podpora* malého a středního podnikání v oblasti franchisingu a partnerská spolupráce se Svazem obchodu ČR a Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, a v neposlední řadě i podpora franchisingu jakožto zdroje pracovních příležitostí a rozvoje kvality služeb s využitím partnerské spolupráce s Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR a Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, patří mezi hlavní okruhy, kterými se v těchto měsících ČAF zabývá. [14]

2.4.5. Orgány ČAF a jejich pravomoci

Nejvyšším orgánem ČAF je **plénium (členská schůze)** a tvoří ji všichni její členové. Řádné zasedání se koná nejméně jednou ročně a jeho průběh řídí prezident. Plénium schvaluje stanovy a ve smyslu stanov rozhoduje o všech rozhodnutích zásadního významu a základních dokumentech asociace, schvaluje koncepci činnosti asociace, plán a zprávu o hospodaření, zprávu o činnosti, rozhoduje o způsobu přijímání a výši členských příspěvků, rozhoduje o režimu finančního zajištění činnosti, může provádět kontrolu hospodaření asociace a volí Správní radu. Hlasovací právo přísluší pouze řádným a čestným členům, každý má jeden hlas.

Výkonným orgánem, voleným plénem ČAF na tři roky, je sedmičlenná **Správní rada ČAF**, tvořená prezidentem, viceprezidentem a jejími členy. Schází se jednou za dva měsíce. **Prezident**, ing. Aleš Tulpa, zastupuje asociaci navenek, svolává a řídí zasedání správní rady. Správní radě zejména přísluší zajišťovat realizaci usnesení pléna, tvorba Strategie činnosti ČAF na příští období, určuje způsoby a prostředky k zajišťování Strategie činnosti ČAF a činí opatření nezbytná k zajištění činnosti asociace. Správní rada spravuje majetek asociace, rozhoduje o průběžných záležitostech a o přijímání členů. Každý člen Správní rady je pro potřebnou dělbu péče o jednotlivé

úseky s využitím své profesní znalostí pověřen konkrétními úkoly. Správní rada podle potřeby činnosti vytváří vlastní organizační složky a sekce. Funkce ve správní radě jsou čestné.

Pro běžnou agendu asociace zřizuje správní rada **Sekretariát ČAF**; stanoví jeho vnitřní organizaci, počet pracovníků a jejich pracovní náplň. Rozhodnutím pléna ČAF činnosti sekretariátu zajišťuje **jednatel ČAF**, v současné době slečna Hana Jurášková. Základním úkolem sekretariátu je každodenní organizační, obsahové a administrativní zajišťování úkolů ČAF vyplývajících ze stanov, usnesení pléna, přijaté Strategie, z rozhodnutí správní rady, z aktivit příp. odborných sekcí a dalších podnětů. Je v nepřetržitém kontaktu s členy a zájemci o franchising, zajišťuje organizační a informační servis, organizuje odborné, společenské, vzdělávací a další akce, pečuje o hospodaření ČAF, zabezpečuje veškerou komunikaci, styk s centrálními orgány státní správy, spolupracujícími institucemi a médii. [14]

2.4.6. Výhody členství v ČAF pro franchisory

Co láká franchisory k řádnému členství v ČAF? Jde zejména o:

- Lepší prosazování společných podnikatelských zájmů franchisorů při jednáních se státními institucemi, úřady a ministerstvy, bankami a při prosazování legislativních úprav.
- Společná mediální prezentace franchisové formy podnikání a spoluvytváření jejího dobrého jména, které se přenáší i na členy.
- Napomáhání rozvoji franchisových aktivit jednotlivých členů informační podporou na webových stránkách ČAF (www.czech-franchise.cz), přístupem do franchisingové knihovny ČAF a poskytováním informací o franchisingu.
- Exkluzivní přístup k systému náboru franchisantů a zprostředkování kontaktů mezi členy a potenciálními franchisanty a poskytování prvotních informací a referencí a to soustředěním nabídek od jednotlivých franchisorů v databázi nazvané Katalog franchisingových příležitostí České asociace franchisingu.
- Právo prezentovat se jako řádný člen ČAF, který splňuje Etický kodex franchisingu a oprávnění používat na svých materiálech logo asociace.
- Podpora a možnost pravidelné výměny názorů a zkušeností členů.
- Zvýhodněná účast na seminářích a veletrzích pořádaných ČAF pro franchisory a pro veřejnost, spojená s prezentací konkrétních franchisových systémů členů.
- Zprostředkování kontaktu na kvalitní, na oblast franchisingu specializované poradenské firmy a advokáty.

- Podporu "exportu" tuzemských franchisových systémů jednotlivých členů do zahraničí a podporu vstupu mezinárodních franchisových systémů a zahraničních investic na bázi franchisingu do ČR.
- Možnost prezentovat se vůči veřejnosti v soutěžích a anketách v kategorii Franchisový systém roku.

2.4.7. Pomoc ČAF potenciálním franchisantům

ČAF vychází potenciálním franchisantům vstříc zejména při:

- získání základních informací (odkaz na literaturu nebo semináře) o franchisingu;
- doporučení systémů, které již franchising úspěšně provozují a předání odpovídajících kontaktů na osoby, které tyto systémy vedou. Pro budoucí franchisanty je snazší a bezpečnější mezi řádnými členy ČAF nalézt společnost nabízející seriózní franchising, schopnou skutečně dodržet nabízené standardy;
- doporučení odborníků - franchisingových poradců, advokátů či poradců v oblasti účetnictví a daňového poradenství. [14]

2.4.8. Současní členové ČAF a výše členských příspěvků

V únoru letošního roku měla Asociace celkem **17 řádných členů a jednoho člena mimořádného.**

Zde je jejich výčet:

1. Advokátní kancelář, JUDr. Marcela Scheeová, advokátka
2. McDonald's ČR spol. s r.o.
3. NBB bauSpezi a.s.
4. NORD-WEST-RING Praha s.r.o.
5. OBI systémová centrála spol. s r.o.
6. RNDr. Jaroslav Tamchyna, franchisingový poradce - FranKey
7. ZIMBO CZECHIA s.r.o.
8. Pražské pivovary a.s.
9. Ing. Aleš Tulpa
10. YVES ROCHER spol. s r.o.
11. FotoStar Südcolor spol. s r.o.
12. OREA spol. s r.o.
13. JACQUES DESSANGE Praha
14. Pax Food s.r.o.

15. Stavo Artikel a.s.
16. Alois Dalmayer Automaten-Service s.r.o.
17. JUDr. Martina Řezníčková, advokátka
18. Temposervis a.s. - *mimořádný člen*

Pro fyzické osoby, které se staly členem Asociace v roce 2001, činil roční členský příspěvek v prvním roce členství 9.000,- Kč, v dalších letech 18.000,- Kč. Pro právnické osoby roční členský příspěvek představoval v prvním roce členství částku 18.000,- Kč, v dalších letech pak 36.000,- Kč.

2.5. Výhody a nevýhody franchisingu pro Českou republiku

Pro ČR má franchising také výhody. Koncept kombinace tržní síly a zavedeného know-how známé firmy a osobní iniciativy soukromého vlastníka, který nese zodpovědnost za výsledky svého hospodaření, je doporučován *pro rozvoj malého a středního podnikání*. Franchisoři mohou, zatím to není příliš častý jev, poskytnout zájemcům v ČR *úvěry* na vybavení obchodů, či restaurací, neboť jsou si dobře vědomi nedostatečnosti domácího kapitálu. Průběžná pomoc českým franchisantům *vysoce zvyšuje šance na úspěch* jejich podnikání v těžkém konkurenčním boji. Franchising zároveň zvyšuje i *nabídku pracovních míst*, a to jak u samotných nabyvatelů licence, tak i u jejich dodavatelů. Specifickými výhodami malých firem franchisantů jsou samozřejmě *znalosti lokálního prostředí* a úzké spojení s klienty, což zahraniční, kapitálově silné firmy nemají. To pomáhá k udržení malých a středních podniků v ekonomice.

To, že se franchising jako způsob podnikání, hodí k provozování téměř jakéhokoliv druhu podnikání, podrobně popíšeme v následující části diplomové práce, která představí nový úspěšný český franchisový koncept Paneria pekařství patřící společnosti Delta Shops s.r.o.

3. Deskripce franchisingového systému Paneria pekařství

Český maloobchod podléhá v posledních letech pronikavým změnám. Formy podnikání, které ještě před deseti lety fungovaly, přestávají odpovídat potřebám rychle se vyvíjejícího tržního prostředí a zaznamenávají velké změny.

Současná fáze vývoje českého obchodu je charakteristická **rozhodující převahou mezinárodních řetězců a kvalitativními a kvantitativními změnami maloobchodní sítě**. Jedním z nejpodstatnějších rysů této fáze je **prudký nárůst koncentrace trhu**. Nadnárodní obchodní řetězce zvyšují každoročně svůj tržní podíl a stále výraznějším způsobem ovlivňují českou obchodní scénu. Konkurence je tvrdší než kdykoliv v minulosti, přičemž prognózy hovoří o dalším vyostřování. Mnozí podnikatelé si již odpověděli na otázku, jakou budou mít v budoucnu šanci z hlediska své neorganizované samostatnosti. V segmentu menších českých obchodních firem proto dochází k tendencím spolupracovat formou **zakládání dobrovolných maloobchodních aliancí** (řetězců).

Předpokládá se, že kromě zapojování se do aliancí a využívání jiných způsobů kooperace, budou firmy **prosperovat i z hlubšího využívání IT a flexibilnějšího přístupu k zákazníkovi**. Kde budou chybět nápady a peníze na investice a rozvoj, však nečeká podnikatele nic dobrého. [16]

Na českém pekařském trhu vznikla s tímto cílem celá řada sdružení: ČMP, a.s., PENAM, a.s., MILLBA Czech, a.s., ČEMPEK, a.s., Ramill, a.s., fúzující s a.s. Odkolek a některé další. Je samozřejmé, že mohou lépe a flexibilněji reagovat na požadavky velkých zákazníků a nacházet lepší pozici v řetězcích nabídkou velkoplošného zásobování. Mají vesměs jednu vadu: jde především o volná sdružení, kdy stačí nesouhlas jednoho z akcionářů, čímž může být zdržen, oddálen nebo zcela zhazen jakýkoliv expanzní či jiný plán. Vedení těchto sdružení není tak direktivní jako ve firmě s jediným a tvrdě direktivním velením, delegujícím dílčí pravomoci na nižší články.

Příkladem jednotného podniku jsou **Pekárny Delta**. Jejich centrální organizace samozřejmě dokonale vyhovuje klientům, kdy se např. jednotliví nákupčí baví s jednou obchodní centrálou, jedním obchodním zástupcem pro velkou oblast atp. Čím silnější firma, tím větší tlak na úspory a centralizaci nejdůležitějších rozhodovacích uzlů: management financí, výroby, obchodu, vývoje

atd. Ve výrobě jde jednoznačně o tlak na automatizaci výroby, úsporu mzdových a dalších nákladů. Na úseku obchodu jsou nově a racionálně rozděleny funkce obchodních zástupců, kteří jsou mnohonásobně zainteresováni na výsledcích prodeje. Distribuce je v Delta pekárnách vyřešena tak, že řidiči nejsou jejich zaměstnanci, ale pracují na živnostenské listy jako soukromé FO. [27]

Delta pekárny a.s., které v současné době pokrývají svoji produkci **28% českého trhu**. Mimo domácí trh úspěšně expandují do Polska, Maďarska, Rakouska a na Slovensko a čerpají zkušenosti z pohybu v internacionálním prostředí. Na základě osmileté zkušenosti ve výrobě a prodeji pečiva na českém trhu se Delta pekárny a.s. rozhodly v roce 1999 vytvořit společnost Delta Shops s.r.o. s ochranou známkou Paneria, jejímž cílem je vytvořit síť 100 franchisingových prodejen. [30]

Ani Američanům už hamburgery „nevoní“?

Úspěchy společnost Delta pekárny a.s., resp. franchisy jejich dceřinné společnosti, jen potvrzují nový trend, který se objevuje poslední dobou v USA. Dnešní Američan je ochoten zaplatit za zdravější sendvič až osmkrát více než za klasický hamburger! Rozkvétají restaurace nabízející kvalitnější jídla ve stejně neformálním prostředí jako jsou klasické fast foods. Těmto novým restauracím se říká „*fast casual*“ nebo „*quick casual*“ (rychlé neformální občerstvení), nesou názvy jako Panera Bread či Corner Bakery a odhaduje se, že do čtyř až pěti let by měly mít na trhu až dvojnásobný podíl, tj. **7% obratu restaurátérského sektoru**. Mají za úkol *kombinovat rychlou obsluhu* jako u McDonald's s *vytříbenějším stylem tradičních restaurací*. Nejen v USA si totiž lidé začínají uvědomovat jak kvalitu, tak i zdravotní dopady jídla. To přináší samozřejmě konkurenci pro fast food restaurace, které tak inovují svůj sortiment směrem ke zdravější nabídce. McDonald's koupil sendvičový řetězec Pret A Manger a mexické restaurace Chipotle. Dnes totiž **roste sektor fast casual rychlostí 15-20% ročně**, zatímco fast food jen asi o 2%. [20]

3.1. Delta group, Delta Pekárny a.s. a Delta Shops s.r.o.

3.1.1. Delta pekárny a.s.



Delta pekárny a.s. jsou společností, která se obrací především ke svým zákazníkům, naslouchá jejich potřebám a přáním. Díky tomu je schopná v prudce a neustále se rozvíjejícím trhu reagovat

na aktuální poptávku po konkrétních pekařských produktech. Prioritami obchodní strategie společnosti Delta pekárny jsou následující *tři oblasti jejího hlavního rozvoje*:

- výroba a distribuce čerstvého pečiva ze *sedmnácti vlastních výrobních závodů* po celém území České republiky,



- rozvoj a zkvalitňování kompletního servisu pro více než *7 000 prodejných míst* zásobovaných denně čerstvým pečivem se značkou Delta pekárny (3x denně, 7x v týdnu, 550 kamiony),
- v roce 1999 začíná společnost Delta pekárny zároveň aktivně rozšiřovat výrobu a distribuci trvanlivého pečiva. [23]

S rozvojem nového segmentu pekařského trhu se společnost Delta Frozen Products a.s. (dceřinná společnost Delta Pekáren a.s.) stala *největším výrobcem a distributorem zamražených pekařských výrobků, předkynutých a předpečených*.

Kynoucí obchod...

Jednoznačné požadavky trhu dané prudce stoupající poptávkou po ultračerstvých výrobcích, v maximální možné šíři sortimentu, vyvolaly i nutnost zavedení systému „bake-off“ (tj. dopékání mražených výrobků přímo na prodejnách). Společnost Delta Frozen Products a.s. reagovala na tuto situaci a s úspěchem investovala do automatické výroby mražených předpečených baget všech druhů, předkynutého plundrového a listového těsta s náplněmi sladkými i slanými v Kladně. Obdobně moderní a výkonná je linka na výrobu toastového chleba v Nymburce. Nová technologie

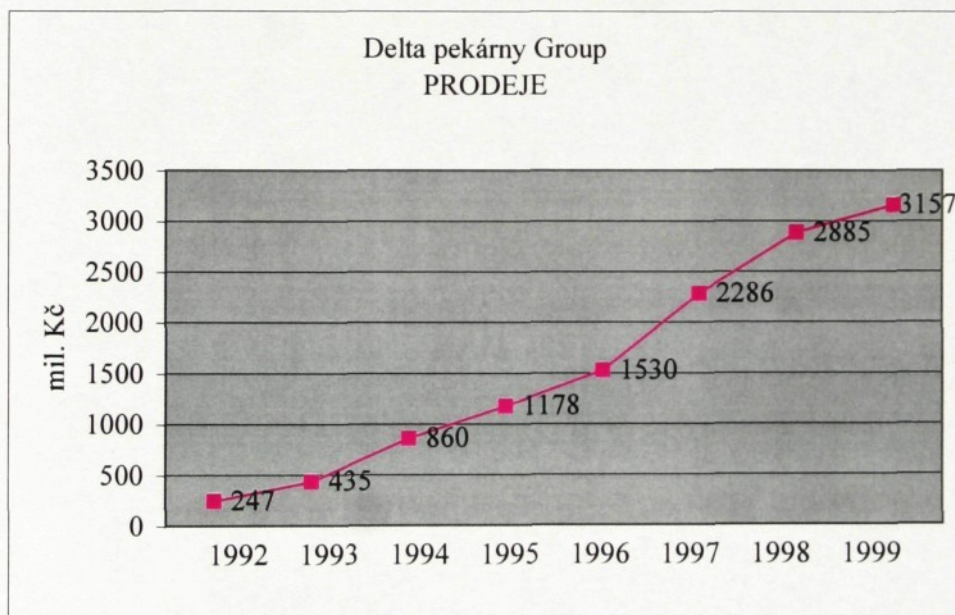
zajišťuje jeho trvanlivost až po tři týdny. Ve Strakonících se dokončují technologické změny k výrobě trvanlivého pečiva a řada dalších pekáren přešla na kontinuální pečení.

Delta pekárny v číslech

Akciová společnost Delta pekárny provozovala v roce 1998 na území celé České republiky celkem 7 závodů, celková hodnota investic činila 195 mil. Kč. O rok později její roční obrat dosáhl výše 3,9 miliardy Kč. [29] V roce 2000 fungovala výroba již ve 13 průmyslových provozech na výrobu trvanlivého, čerstvého a mraženého pečiva [22], roční obrat se vyšplhal na 4 miliardy Kč [21] a tržby vzrostly o 15%. [26]

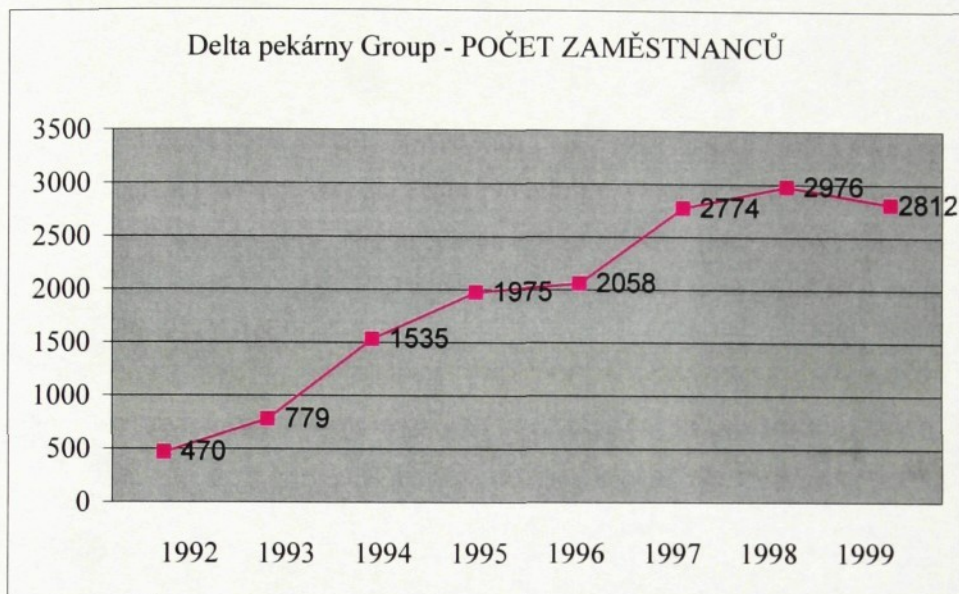
Následující grafy dokumentují úspěšnost společnosti v letech 1992 až 1999 a to jednak v absolutním objemu prodeje, tak prodeje na zaměstnance, ale i v přidané hodnotě na jednoho zaměstnance.

Graf č. 1 – Prodeje skupiny Delta



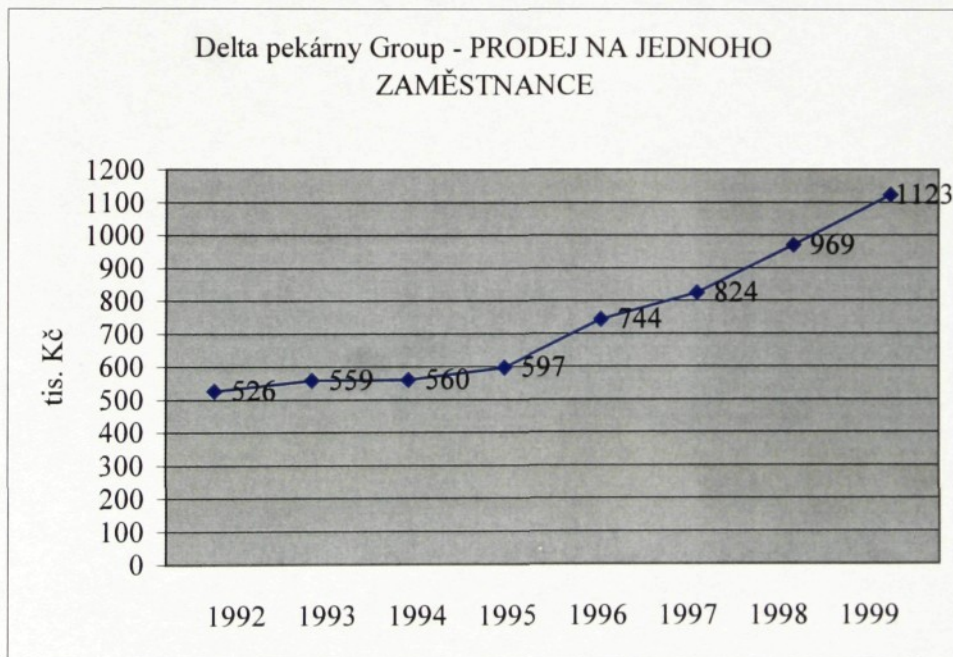
Zdroj: Firemní materiály DELTA Pekáren, a.s.

Graf č. 2 – Počet zaměstnanců



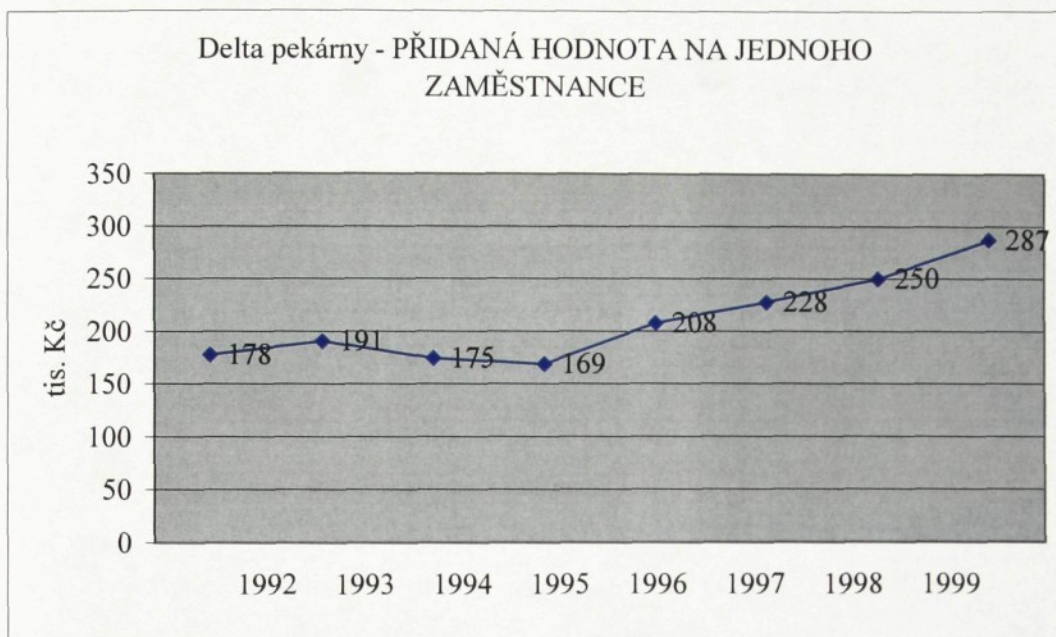
Zdroj: Firemní materiály DELTA pekáren a.s.

Graf č. 3 – Prodej na jednoho zaměstnance



Zdroj: Firemní materiály DELTA pekáren a.s.

Graf č. 4 – Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance

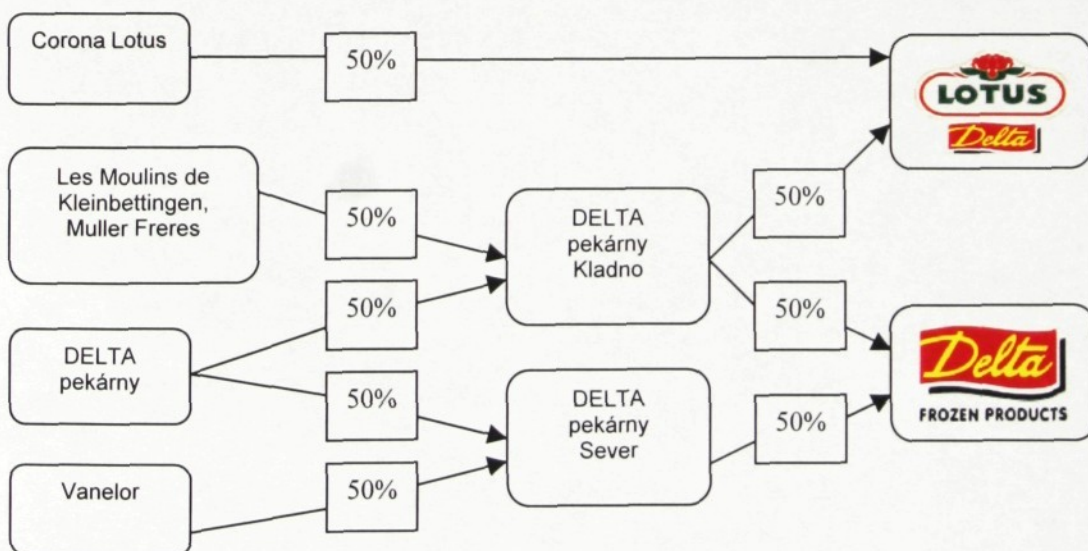


Zdroj: Firemní materiály DELTA pekáren a.s.

3.1.2. Geneze skupiny Delta

V roce 1999 vznikla dceřinná společnost *Delta Frozen Products a.s.*, joint-venture společnosti Delta pekárny a.s. a belgické společnosti *Vanelor*.

Schéma č. 1 - Joint-venture Delta pekáren v České republice:



Zdroj: Firemní materiály DELTA pekáren a.s.

Co je to vlastně joint-venture? Jde o to, že franchisor zřídí společnost spolu s jinou firmou nebo osobou uvnitř daného teritoria a podnikají v tomto teritoriu jak pomocí jednotek vlastněných touto firmou, tak pomocí nově zřízených dceřinných společností, či kombinací obou. [48]

V roce 1999 vzniká též společnost **Lotus-Delta**, která je joint-venture Delta pekárny a.s. a belgické společnosti **Corona Lotus**. Právě společnost Lotus-Delta na svých plně automatických linkách vyrábí a následně distribuuje sladké pečivo s prodlouženou trvanlivostí. V témže roce Delta pekárny a.s. přebírají distribuci výrobků společnosti Dan Cake a tuto nabídku rozšiřují o výrobky společnosti Harry's France pod značkou Delta pekárny. Vzhledem k mimořádně příznivému ohlasu, který na trhu tento sortiment vyvolal, se společnost Delta pekárny a.s. rozhodla ve spolupráci s Harry's France investovat i v příštím roce do plně automatické linky na výrobu výše uvedených výrobků. V rámci rozvoje a rozšíření nabídky pečiva Delta pekárny investovaly do vysoce výkonné, plně automatické výroby toastového chleba ve všech druzích, včetně toastového „anglického“. Ve třech uvedených oblastech hlavního rozvoje společnost Delta pekárny a.s. poskytuje výrobky a servis prvotřídní kvality, především s ohledem na maximální spokojenost zákazníků a obchodních partnerů.

Generálním ředitelem je pan Marko Pařík a spolu s bratrem Jaroslavem Michaelem Paříkem je i majoritním vlastníkem společnosti Delta pekárny a.s.

Logo DELTA

V čem se skrývá tajemství fenoménu zvaného chléb? Je pouhou prastarou pochutinou, nebo věčným symbolem tepla, lidské vzájemnosti a klidu rodinného krbu? Co vše se u nás vlastně skrývá za zlatavým bochníkem, který se denně objevuje na Vašem stole? *Velmi pečlivě zpracovaný systém:*

- ❖ koordinace dodávek vybraných jakostních surovin,
- ❖ vlastní podnik zemědělského zásobování,
- ❖ moderní mlýnské provozy,



- ❖ systém distribuce,

- ❖ jednotný obalový program,
- ❖ jednotná špičková technologie výroby s užitím zcela nově zpracovaných i tradičních osvědčených receptur.

To jsou základní parametry pro splnění nejen běžných zákaznických požadavků, ale i zcela specifických nároků celonárodních obchodních sítí. Výsledkem je dokonalý souzvuk kvality, řemeslné zručnosti, tradiční chuti a vynikající jakosti reprezentovaný produkty nesoucí logo DELTA.

3.1.3. Delta Shops s.r.o.



Na základě osmileté zkušenosti ve výrobě a prodeji pečiva na českém trhu se Delta pekárny a.s. rozhodly v únoru 1999 vytvořit společnost Delta Shops s.r.o. s ochranou známkou Paneria, jejímž cílem je vytvořit síť 100 franchisingových prodejen, čímž trumfne i takovou firmu, jakou je McDonald's, která dnes stojí na špici žebříčku, co se týče největšího počtu franchisových jednotek v České republice. Podle výzkumů by Panerie postupně měla být konkurenceschopná ve všech větších městech ČR. Myšlenka české verze francouzských bagetérií vznikla o rok dříve. Již v srpnu 2000 začala společnost vykazovat zisk. Delta Shops zatím nejsou členy České asociace franchisingu.

Společnost Delta Shops s.r.o. nabízí možnost podnikání v rámci franchisingu, neboť vedení společnosti pochopilo výhody expanze právě pomocí této metody podnikání. Rozjezd franchisingu si může dovolit jen silná společnost. Drobný podnikatel (franchisant) zůstává právně nezávislým subjektem, který využívá předchozí zkušenosti celku, výhodné nákupní podmínky celku a v neposlední řadě minimalizuje vlastní náklady na počáteční fázi podnikání.

Jak se zdá, firma nemá problémy ani s vyhledáváním kvalitních lokalit a objektů. Jejich cena i pronájmy po počáteční euforii podnikatelů i majitelů poněkud poklesla a je z čeho vybírat.

Delta Shops s.r.o. v roce 2000 provozovali pod ochranou značkou Paneria 9 vlastních pilotních prodejen a 6 franchisovaných (plus 2 ve výstavbě). O rok později se již jednalo o 12 pilotních prodejen, které zaměstnávali asi 120 lidí, a 7 franchisovaných prodejen (plus 5 ve výstavbě). [21]

3.1.3.1. Konkurenti Delta Shops s.r.o.

Podle slov ředitelky ing. Kristiny Nikolaevové, neexistuje podobný koncept prosperujících pekařství, jako má Delta Shops a na trhu zatím nejsou ohroženi žádnou přímou konkurencí. Potenciálními konkurenty by mohly být i, kromě **Michelských pekáren** a společnosti **Odkolek**, již dříve jmenovaná společnost **McDonald's** (Big Mac je dražší než výrobky pekařství Paneria), popř. restaurace nabízející tradiční českou kuchyni (s jídly kolem 40,- Kč), či firma Crocodile (její sendviče stojí kolem 30,- Kč). Když v roce 1994 pan Petr Cihon začal prodávat bagety pod značkou **Crocodile**, asi netušil, že o tři roky později bude zaměstnávat 100 lidí a v roce 1998 se bude na jeho pravidelné zásobování čekat na 2000 místech. Dokázal odhadnout změnu životního stylu a dnes jeho firma nabízí kolem 20 druhů baget a sendvičů. Čerstvost svých výrobků zaručuje i pronájmem chladicích boxů. Zmíněné zboží se prodává jednak na stáncích rychlého občerstvení, např. na nádražích, na pěších zónách či na čerpacích stanicích, ale jsou k dostání i ve studentských klubech třeba ve dvě hodiny ráno. [34]

Ani tento konkurent však přímo neohrožuje Delta Shops. O přímého konkurenta by šlo v případě, že by jeho prodejny přímo sousedily s provozovny Paneria pekařství, což se zatím neděje.

3.1.3.2. Majetková a organizační struktura Delta Shops s.r.o.

Majoritním vlastníkem společnosti jsou Delta pekárny a minoritním vlastníkem ing. Kristina Nikolaevová.

Organizační struktura Delta Shops je útlá, ale zjevně dokáže zvládnout všechny potřebné funkce. Ing. Nikolaevová poskytuje informace časopisům a jako ředitelka Delta Shops a šéfka franchisové centrály zastupuje společnost navenek. Speciální PR oddělení společnost nemá. **Marketingové oddělení** je spojeno s externím grafickým studiem, které dle potřeby zhotovuje propagační materiály, které jsou k dispozici jednak na prodejnách a rovněž tak i v centrále, odkud jsou rozesílány i potenciálním zájemcům o franchisu (viz Příloha č. 3).

Společnost se prezentuje i ve spolupráci s pražským Rádiem City, kdy v Ranní sprše propaguje svou franchisu Paneria pekařství pomocí realizace tzv. čerstvé snídaně s Rádiem City v ulicích

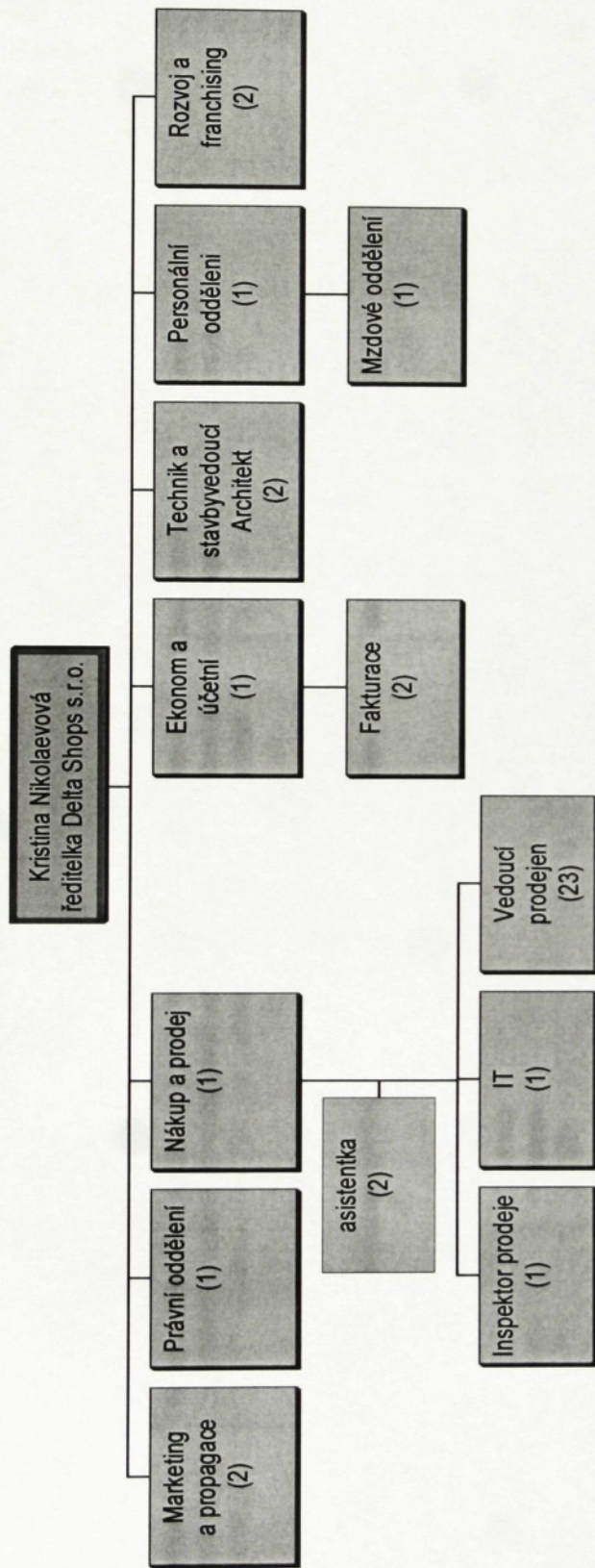
Prahy. Jde o to, že každý pracovní den se vybere jedna zastávka městské hromadné dopravy, kde nabízí lidem ochutnávku pečiva, teplý nápoj a denní tisk zdarma. Pravidelně se o společnosti objevují v odborných časopisech i denním tisku (viz Výběr – časopis managementu obchodu, Zboží&Prodej, Hospodářské noviny, The Prague Tribune, Food Service, Gastronomická revue a další).

Oddělení nákupu a prodeje, resp. jeho 2 asistentky, centrálně přijímají objednávky pro Delta pekárny za celý franchisingový řetězec, což např. výrazně přispívá ke snížení nákladů na telefon. Pod oddělení nákupu a prodeje spadá **inspektor prodeje**, který kontroluje dodržování kvality prodeje, **všichni vedoucí jednotlivých prodejen** (k 30.4.2002 jich bylo celkem 23, z toho 9 franchisantů) a **oddělení IT**. Společnost má i vlastní *internetové stránky*, které kromě informací o Delta Shops s.r.o. a Paneria pekařství, odkazují na Delta pekárny a.s. Opět byly zadány ke zhotovení externímu dodavateli. Jejich aktualizace je dále prováděna z franchisové centrály pracovníkem právě pracovníkem IT.

Společnost zaměstnává vlastního podnikového **právníka**, neboť si uvědomuje skutečnost, že velká část úspěchu šíření franchisingu stojí a padá na kvalitní franchisingové smlouvě plus dalších úkonech, s kterými si dokáže poradit právě jen právník či advokát.

Ve společnosti působí též **technik a stavbyvedoucí** v jedné osobě, který na základě projektů **externího architekta**, zajišťuje realizaci staveb nových Panerií. Stavební firmu si vybírá každý franchisant sice sám, ale stavbyvedoucí by ji měl též odsouhlasit. Dalšími členy organizace jsou: ekonom – účetní, dvě fakturantky, personalistka, mzdové oddělení a v neposlední řadě i oddělení rozvoje a franchisingu.

Schéma č. 2 – Organizační struktura Delta Shops s.r.o.



Zdroj: vlastní

3.1.4. Paneria pekařství



Cílem majitelů pekařství je navození atmosféry, kdy si zákazník představuje zlatavě vypečenou, teplou a vonící bagetu, plnou nejrůznějších dobrot. Představuje si zvuk, kdy se zakusuje do jemné kůrky a nadýchaného pečiva. Zatím jich je několik v Praze, Brně, Kladně, Chebu, ve Znojmě a v Trutnově. Avšak během tří let bude síť tvořit na sto Panerií v celé České republice a mají být protipólem obyčejným hospodám.

Paneria – místo, kde se peče chléb

Paneria je ochranná známka sítě obchodů specializovaných na prodej širokého sortimentu pekařských výrobků, s možností dopékání přímo v prodejně, s vlastní výrobou baget, pizzy, panini aj., určených k rychlému občerstvení. Původní myšlenka PANERIÍ pochází z jižní Francie a vznikla na základě poznatků původních obyvatel. Kdo by nechtěl prožít dlouhý a zdravý život? Francouzi se začali touto otázkou zabývat a zjistili, že základem dlouhověkosti je skladba potravin, které obsahují z větší části produkty rostlinného původu (strava bohatá na olivový olej), obiloviny, cereálie aj., s nízkým obsahem tuků a cholesterolu. Panerie u nás jsou inspirovány podobnými projekty ve Francii, Belgii, Lucembursku nebo USA. Svou úrovní Panerie jednoznačně odpovídají západoevropské úrovni. Paneria pekařství symbolizuje jihoevropský, tedy zdravý způsob rychlého občerstvení. [32]

Nezaměnitelná atmosféra prodejen

Nedílnou součástí konceptu Paneria pekařství je řešení vnější a vnitřní architektury prodejen, vyjadřující přívětivou, vstřícnou a útulnou atmosféru jižních krajů. Toho je dosaženo díky pečlivému výběru kvalitních přírodních materiálů v decentních a teplých barevných tónech. Netradiční, nicméně velmi působivá zelená dlažba s originálním dekorem, dřevěné prodejní pulty a regály, dřevěné stoly s leštěnými kamennými vrchními deskami, příjemná patina barvy slunce na zdech prodejny, to vše je spojené v ideálním souladu estetickém a praktickém. Originální design

dotvářejí předměty z oboru (díže, pánve, řešeta, ruční nářadí), připomínající dlouhou tradici pekařského řemesla a fotografie z Francie 19.století. Kolemjdoucí lákají průhledy velkými výlohami jak na vlastní prodej, tak i na konzumaci dostupného osvěžení a potravin u pultů a kavárenských stolků.

Zaručený zážitek je pro návštěvníka i plnění baget podle jejich vlastního výběru. Získávají pocit vstřícné péče prodavaček a podpory vlastního rozhodnutí podle momentální chuti. Vždy křupavé bagety s masovými, sýrovými, rybími, salátovými náplněmi (podle krétského konceptu středomořského stravování) doplněné omáčkami a dresingy mají nekonečnou možnost chuťových variant a jsou ideální jako rychlé a kvalitní občerstvení. V zimních měsících mají zákazníci větší chuť na teplé jídlo a nápoje. Proto vedle dopékaného pečiva např. předkynutého listového a plundrového těsta a předpečeného pečiva, dopečeného přímo na místě (sýrové, slunečnicové, kukuřičné, kornspitze, makové žemle, oříškové čtverce a ciabatty), běží naplno i italský zapékač Panini právě na některé typy zapékaných baget. Právě bagety patří již po delší dobu k nejúspěšnějšímu zboží Delta pekáren, ačkoliv je zkušení pekaři před zaváděním na český trh varovali s poukazem na stravovací zvyklosti zákazníků.

Lidské zdroje jsou prioritou



V Delta Shops je na přípravu franchisantů a jejich budoucích zaměstnanců kladen veliký důraz. Proto je školení jedním z velmi důležitých bodů koncepce franchisové sítě pod značkou Paneria. Franchisant obdrží po podpisu smlouvy a do 10ti dnů před otevřením prodejny Manuál Paneria. Tento materiál obsahuje všechny důležité informace a rady od způsobu prodeje a výroby, doporučeného chování a jednotného oblékání zaměstnanců až po mzdovou politiku ověřenou v Delta Shops s.r.o. Školení probíhá v rámci prodejny i externě. Aby byl výsledný efekt co nejlepší, jsou pro školení vybírány provozovny, které tržebně a organizačně odpovídají budoucí provozovně franchisanta. Mimo prodejnu se franchisant učí pracovat se softwarem. [31]

Ingredience úspěchu

Základem úspěchu je vhodné místo pro *umístění prodejny*. Jelikož cílovou skupinou zákazníků jsou Češi a zahraniční turisté, jsou vybírány atraktivní lokality v oblastech silné koncentrace zákazníků: stanice MHD, centra velkoměst, kanceláře, školy, pěší zóny, nádraží. Např. historické centrum

Prahy patří turistům, kteří tvoří během sezóny až polovinu zákazníků, proto je řada dalších Paneríí plánována právě sem. Pro vytypovávání potenciálních prodejních míst společnost najímá externí spolupracovníci, která dále jedná s hygieniky a památkáři tak, aby provozovatel pekařství vyhověl i jejich nárokům. Velikost prodejny činí v průměru kolem 50 m² prodejní plochy, celkem se zázemím 100 - 150 m².

3.2. Sortiment, způsob a místa prodeje Delta Shops s.r.o.

3.2.1. Sortiment

Šíře a hloubka sortimentu je založena na několika liniích, které se především podle místa realizace prodeje orientují na potřeby a chutě „svého“ zákazníka. Sortiment prochází neustále inovacemi a vyvíjí se. Nápady a návrhy jsou brány jednak od zákazníků a také od franchisantů samotných.

Celou nabídku sortimentu viz Příloha č. 1 této diplomové práce.

3.2.2. Způsob a místa prodeje výrobků Delta Shops s.r.o.

➤ „Klasické“ prodejny:

Prodejny Paneria pekařství jsou buď vlastní (pilotní) nebo franchisované, rozdíl mezi nimi by však zákazník poznat neměl nikdy. Každá Panerie obsluží denně mezi 1500 – 2000 zákazníky, průměrný zákazník utratí za nákup kolem 55,- Kč. 2/3 prodejů tvoří snacky, jako např. sendviče. Průměrný měsíční obrát na jednu prodejnu činí 200 000,- Kč. [29] V létě roku 2001 se např. každý měsíc rozjely 3 další prodejny, což je, jak přiznává ing. Nikolaevová, velice náročné, i fyzicky.

✎ Pilotní prodejny:

Praha: Kaprova 3 – Valentinská, Praha 1, Nekázanka 19, Praha 1, Bělehradská 71, Praha 2, Seifertova 39, Praha 3, Vítězná 15, Praha 5, Újezd, Praha 5, Bělohorská 25, Praha 6.

Brno: Česká 32, Květinářská 2, náměstí Svobody 8.

Ostrava: Výškovická ul.

Znojmo: Kollárova 19.

Kladno: Kaufland.

Mladá Boleslav: Kaufland.

✎ *Franchisované prodejny:*

Praha: Dlouhá 50, Praha 1, 28.října 10, Praha 1, Maiselova 4, Praha 1, Francouzská 20, Praha 2, Vinohradská 23, Praha 2, Nuselská 14, Praha 4.

Cheb: nám. Krále Jiřího z Poděbrad 25.

Trutnov: Spojenecká 123.

Kladno: Kleinerova 1471.

➤ *Snacking corners*

Motoristé jistě uvítají na svých cestách občerstvovací koutky Paneria na čerpacích stanicích JET. Kde je naleznou? V těchto městech: Kutná Hora, Mohelnice, Pardubice, Praha 6 – Barrandov, Praha 9 - Horní Počernice II, Praha - Zdiby A, Praha - Zdiby B, Praha 3, Přerov, Velké Meziříčí a Vyškov. V nejbližší době se chystá otevření snacking corneru Paneria v Berouně.

➤ *Prodej po internetu*

Velice oblíbenou formou, jak nakupovat v Panerii je též přes internet. Dnes se přes internet prodá kolem 15 000 ks zboží měsíčně a během jednoho dne dojde do systémové centrály kolem 20 objednávek a tento způsob prodeje má stoupající trend. Velký podíl tvoří např. kanceláře nebo podniky, které mají s Delta Shops uzavřenou smlouvu a mohou využít i slev, za časté odběry. Objednané zboží je k zákazníkovi rozváženo pomocí kurýrní služby Messenger do 75 minut od objednání po celé Praze.

Takto vypadá objednávka (pod každým obrázkem se skrývá ceník jednotlivého zboží, viz Příloha č. 2):



Praha

Objednávky přijímáme v Po-Pá: 8:00 - 17:00

Doprava do **75 minut** (po celé Praze)

Cena rozvozu **159 Kč**

Celková cena Kč

Odeslat

Cheb

Objednávky přijímáme v Po-Pá: 8:00 - 17:00

možno i na tel. : 0166 / 526 161

Doprava do **75 minut**

Cena rozvozu **50 Kč**

Všechny ceny jsou s DPH.

3.3. Nabídka Delta Shops s.r.o. potenciálním franchisantům

Nabídka Delta Shops s.r.o.

Zkušenosti = Servis poskytovaný franchisantovi = Obchodní politika

3.3.1. *Znaky dobré franchisy*

- ❖ Dobrá franchisa se musí vztahovat k distribuci výrobků či služeb vysoké kvality, což výrobky Delta pekáren prokazatelně splňují. Kromě toho Paneria poskytuje jedním slovem *servis*. Není to žádná samoobsluha, ale služba přes pult, kdy se zákazníkům nabízí na místě dopečená a obložená bageta podle jejich momentální chutě a představ. Panerie jsou budovány jako koncepce specializovaných prodejen tzv. snack business, kde se z polotovaru připraví lahůdka pro okamžitou konzumaci, a to třeba hned na místě, v příjemném a útulném prostředí. Obloženou bagetu si samozřejmě zákazník může vzít sebou, nebo si ji objednat a bageta přijede za ním.
- ❖ Franchisor musí dokázat úspěch svého obchodního formátu v *pilotním provozu* (společnost má 14 pilotních prodejen, ve kterých postupně zkvalitňuje koncept po stránce prostředí, atmosféry prodeje, obsluhy a sortimentu), který samozřejmě stojí hodně sil, prostředků a vyžaduje mnoho operativních změn, včetně vnesení efektivních systémových prvků, které snižují náklady.
- ❖ Franchisor pomocí *manuálu a školení* franchisantova personálu zajišťuje úplný přenos know-how o metodách podnikání (všechny důležité informace a rady od způsobu prodeje a výroby přes způsob obsluhy zákazníků, doporučené chování a jednotné oblékání

zaměstnanců, až po mzdovou politiku ověřenou v Delta Shops s.r.o.). Manuál Paneria franchisant obdrží po podpisu smlouvy, zaplacení kauce 150 000,- Kč a do 7ti dnů po podpisu smlouvy. Manuál je součástí know-how. V případě, že by franchisant nezvládl prodejnu otevřít v předem smlouveném termínu, franchisor má nárok od smlouvy odstoupit. Školení probíhá v rámci prodejny i externě. Aby byl výsledný efekt co nejlepší, jsou pro školení vybírány provozovny, které tržebně a organizačně odpovídají budoucí provozovně franchisanta. Mimo prodejnu se franchisant učí pracovat se softwarem DATEC.

- ❖ Franchisant by měl mít hned na počátku jasno v tom, jaké procento ze svého obrátu bude franchisorovi poskytovat za jeho formát a stejně tak i jaké jsou výše dalších poplatků. V případě Panerie jde o 5% z hrubého obrátu bez DPH, co se týče *základního franchisového poplatku* a dále pak 1% z hrubého obrátu bez DPH, co se týče *poplatku za marketingové služby*.
- ❖ Franchisantovi je poskytnut takový *počáteční a průběžný servis*, že jeho podnik je okamžitě akceptován na trhu.
- ❖ Velký důraz je kladen na průhlednost a pochopitelnost *informačního a zpravodajského systému* tak, aby franchisor mohl průběžně sledovat výkonnost jednotlivých článků řetězce a s franchisantovou pomocí odhaloval chyby a mohl zjednat jejich nápravu, a zároveň mu mohl poskytnout informace o trhu. K urychlení komunikace mezi jednotlivými provozovnami a franchisovou centrálou byly zavedeny i tzv. *registrační kasy*, které umožňují franchisorovi pomocí centrální počítačové sítě Delta Shops každodenně sledovat tržby a změny zboží na skladě a jednou měsíčně se všechny výsledky za provozovnu taktéž vyhodnocují. Tento systém nese název DATEC, využívá ho např. i supermarket Tesco a další, nejedná se přitom o zdaleka nejlevnější záležitost.
- ❖ Franchisant má možnost *přispívat na rozvoj celého systému* svými připomínkami tak, aby i ostatní franchisanti mohli využívat jeho zkušeností a neopakovali chyby, kterých se již jeden z nich dopustil.
- ❖ Ve *franchisové smlouvě* jsou jasně deklarovány podmínky, kdy může dojít k ukončení, zrušení či znovuoobnovení smlouvy.

3.3.2. I franchisor je zkoumán

- ✎ Jaké znalosti a zkušenosti získal franchisor ve franchisingu a jak?
- ✎ Jakého vzdělání a obchodních znalostí franchisor dosáhl?
- ✎ Jaké metody bylo použito, aby se systém dále stavěl a rozvíjel?

- ✎ Jaké firmy franchisor vybudoval a vedl a s jakým úspěchem, než začal s franchisovým systémem?
- ✎ Co investoval, aby zjistil, že jeho systém je franchisovatelný?
- ✎ Jak doloží, že udělal dostatečný průzkum trhu?
- ✎ Jakými disponuje ochrannými právy a nebo je oprávněn k jejich použití?
- ✎ Jak a kde by měl franchisant odebírat své zboží, jak dalece může franchisant odebírat zboží od jiných zdrojů?
- ✎ Proč se franchisor rozhodl ke stavbě franchisového systému, místo expanze vlastními pobočkami?
- ✎ Jaká jsou přírůstková čísla, která franchisor spočítal pro dalších 5 let?
- ✎ Jak dalece jsou jeho zaměstnanci zainteresováni na dalším rozvoji systému a jaký k němu mají vztah?
- ✎ Kolik a jakých franchisantů v současné době řetězec má?
- ✎ Jak se systém rozvíjel v poslední době, jaké smlouvy a z jakých důvodů vypověděl? Má franchisor právní problémy s franchisanty?
- ✎ Podle jakého konceptu si vybírá své franchisanty?
- ✎ Je schopen předložit rozvahu, výkaz zisků a ztrát a ujistit, že nedošlo ke zhoršení situace od té doby?
- ✎ Může franchisant u „franchisorovy“ banky požádat o reference při svých vlastních investicích? Stalo se, že by tato banka někdy neakceptovala franchisorovy plány a kdy?

3.3.3. *Franchisorova pomoc franchisantovi*

Franchisor pomáhá franchisantovi s budováním jeho provozovny a vůbec se vším, co se týká zajištění franchisy i před a po otevření franchisantovy prodejny.

A) Před otevřením prodejny

- poradenství při výběru místa, analýza počtu chodců
- vypracování ekonomické analýzy na daný prostor: odhad *tržeb a marže* (až 48%, srovnej se situací ve Francii, kde díky asi o polovinu nižším nájmům je marže ve výši až 70%), *finanční zatížení, návratnost* [24]
- pomoc při zajišťování *leasingu* na technologie
- *architektonické zpracování* prostoru včetně vyřízení povolení ke stavbě
- poradenství při výběru *dodavatele stavby*
- v případě franchisantova zájmu *realizace stavby*

- poradenství při výběru dodavatele technologií, *zvýhodněný nákup technologií* v rámci celku
- pomoc při zavedení *centralizovaného informačního systému kas*
- *sortiment* - předání celého sortimentu a receptur
- předání seznamu zboží a surovin se *zvýhodněnými nákupními cenami*
- *školení* franchisanta a jeho zaměstnanců v pilotních prodejnách (např. pomocí videa)
- *předání manuálu Paneria* pekařství, zahrnující všechny stanovené procedury a postupy.

B) Při otevření prodejny

- *přítomnost školitelů* franchisora při otevření prodejny
- spolu s franchisanty *zavedení všech procedur*, které obdrží ve firemním manuálu, do praxe
- *marketingová podpora* pro nově se otevírající prodejnu.

C) Po otevření prodejny

- franchisant se při práci bude *vracet k manuálu Paneria* pekařství, který zahrnuje potřebné postupy: pro nákup, výrobu a prodej v Paneria pekařství
- franchisor neustále *rozvíjí sortiment* z hlediska sezónnosti, čerpá z připomínek a nápadů franchisantů
- franchisor *kontroluje, radí, naslouchá* - ze všech návštěv v prodejně, prováděných periodicky každý týden, dostává franchisant zápis o kontrole (protokol) kvality prodávaných výrobků a kvality prodeje, dále franchisor provádí analýzu výsledků a průběžně radí, jak maximalizovat marže (tj. maximalizovat rozdíl mezi náklady na výrobu a prodejní cenou výrobku), přijímá veškeré informace od franchisanta a jeho týmu pro zlepšení společné práce celého řetězce [25]
- franchisor *zajišťuje organizaci prodeje* přes www.paneria.cz s rozvozem v Praze
- franchisor centrálně zajišťuje širokou *marketingovou podporu* všech prodejen.

3.4. Proces nalezení franchisanta, nároky na pořízení franchisy

Franchisantem se nemůže stát každá firma, která o to projeví zájem. Potenciální franchisant musí splňovat určitá předem stanovená kritéria, aby se mohl ucházet o franchisu. Kampaň hledání potenciálních franchisantů začala na podzim roku 2000. V současné době počet žádostí desetinásobně převyšuje množství finálně udělených licencí. Výhodu má ten zájemce, který je schopen splnit finanční nároky franchisy a disponuje i prostory k podnikání.

- ❖ *Jak a kde hledat franchisanty?* Obvykle, když chce firma expandovat, volí některé z následujících způsobů a míst: veletrhy, adresáře firem, denní tisk a časopisy, osobní doporučení, či pomocí letáků umístěných v provozovnách. Delta Shops jsou sami kontaktováni zájemci o franchisu a jak již bylo řečeno, poptávka je obrovská.
- ❖ *Problém nalezení správného franchisanta.* Nejdůležitější věc je, výběr franchisanta neuspěchat ve snaze uvést franchisu co nejdříve do praxe. Mělo by se postupovat pomalu a pečlivě vše rozvážit. Někdy jsou všeobecné znalosti franchisanta výhodnější, než jeho předchozí zkušenosti v oboru.

3.4.1. *Koho franchisor hledá?*

Na rozdíl od některých zahraničních franchis, kde je třeba již zavedeného podnikání, aby potenciální franchisant mohl získat licenci, Delta Shops toto nevyžadují. Hledají seriózní, spolehlivé, poctivé partnery, kteří mají představu a zkušenosti z obchodování, prodeje, nevadí jim neustálý kontakt s lidmi a jsou schopni zvládnout psychické a časové nároky této práce. Šanci mají i profesionálové z jiných oborů, než je pekařství.

Informace o potenciálním franchisantovi

Delta shops si při hledání dalších příjemců licence kladou následující otázky:

- ✓ Kde v současné době pracuje, jakým obchodem se zabývá?
- ✓ Proč chce změnit zaměstnání?
- ✓ Jaký je podrobný průběh jeho zaměstnání, popř. obchodování?
- ✓ Kolik je mu let, má rodinu, děti?
- ✓ Je jeho manželka seznámena a dostatečně informována o franchisantově záměru ucházet se o franchisu? Je ochotna ho podpořit a pomáhat mu?
- ✓ Jaký je zdravotní stav franchisanta a jeho partnera?
- ✓ Má franchisant již nějaké znalosti v oboru?

- ✓ Je připraven a cítí se schopen v úplně novém odvětví vést podnik?
- ✓ Jaké jsou jeho charakterové vlastnosti? Je snášenlivý, spolehlivý, schopen kompromisu, vstřícný k franchisorovi, ostatním franchisantům v systému a zákazníkům, připraven k riziku, schopen prosadit se mezi vlastními spolupracovníky.

3.4.2. Nároky na pořízení a fungování franchisy

Finanční požadavek pro zřízení Paneria pekařství jednak tvoří minimální částka 150 000,- Kč z vlastních zdrojů zájemce, která je vynaložena *na pokrytí jednotlivých služeb poskytovaných franchisorem* před, při a po otevření provozovny franchisanta (včetně architektonického zpracování a stavebního povolení). Dále jde o franchisingový poplatek 5% z hrubého obrátu bez DPH a marketingový poplatek 1% z hrubého obrátu bez DPH. Dalších 500 000,- Kč bude třeba *na akontaci leasingu* (300 000,- Kč) a *stavební práce* (200 000,- Kč). Celkem se tedy jedná o **650 000,- Kč** z vlastních zdrojů. Leasing je čtyřletý a ***návratnost vlastního vkladu se pohybuje již od jednoho roku!***

Celková výše investice na zřízení Paneria pekařství je cca 2 mil.Kč (dle velikosti prostoru), přičemž na počátku rozšiřování franchisingu to bylo dvakrát tolik, tedy 4 mil. Kč. Ušetřilo se právě díky neustálému zdokonalování systému, kdy se kumulují zkušenosti jednak z pilotních prodejen, tak i od dalších franchisantů. Na pokles finančních nároků na franchisu měly vliv zejména:

- ✓ racionalizace vybavení prodejen nábytkem
- ✓ zlepšení využití moderních technologií
- ✓ snížení mzdových nákladů (práce na směny, snižování počtu pracovníků)
- ✓ snížení nákladů na obaly. [29]

Co se týče spolupráce s bankami, franchisor měl dříve uzavřenou rámcovou smlouvu s několika bankami v České republice (např. u bývalé Bank Austria Creditanstalt), přičemž úvěr ve výši 800 000,- Kč byl na dobu 4 let. V současnosti se již od varianty financování pomocí úvěru úplně upustilo a šanci na získání franchisy má jen potenciální zájemce s vlastním kapitálem.

3.4.3. Postup při uzavírání franchisingových smluv

- 1) První kontakt s franchisantem je telefonický, bez předání jakýchkoliv bližších informací.
- 2) Zaslání důvěrného dotazníku a informační brožury o podniku franchisora.

- 3) Vyplněná žádost od zájemce se vrací franchisorovi, který si musí prověřit důvěryhodnost potenciálního franchisora i z jiných zdrojů (banka, Živnostenský úřad).
- 4) Komplexní vyhodnocení získaných informací.
- 5) Osobní schůzka u franchisora spojená s návštěvou vlastních provozoven, pohovory s vedoucími pracovníky franchisora a předání finančních požadavků na franchisanta.
- 6) Uzavření smlouvy o ochraně důvěrných informací, které si budou vzájemně poskytovat (před zahájením jednání o franchise).
- 7) Předání informací a dokumentů o franchisingovém podniku (dojednání přípravy obchodního plánu, resp. celé obchodní stránky franchisového projektu, tj. finanční stránka, určení kdo a v jakém rozsahu se na ní bude podílet, způsob vybavení provozovny, zaškolení pracovníků, zahájení provozu, apod.).
- 8) Uzavření dodavatelské franchisingové smlouvy (*smlouvy o smlouvě budoucí*), která právně zaručuje, že pokud potenciální zájemce včas nalezne vybranou provozovnu, připraví ji k zahájení provozu a úspěšně absolvuje zaškolení ve firmě franchisora, může uzavřít *franchisovou licenční smlouvu* a to na dobu 10 let.
- 9) Možnost větší kontroly – franchisor sám najímá prostory a dále je pronajímá franchisantovi.
- 10) Účinky průmyslových práv, jež budou předmětem smlouvy, nastanou až po registraci této smlouvy u Úřadu průmyslového vlastnictví. [19]

V případě, že potenciální franchisant po prostudování informací, které si vyžádal od Delta Shops, resp. jejich franchisové centrály, projevuje vážný zájem zúčastnit se užšího výběru franchisantů, měl by zaslat ing. Nikolaevové následující informace:

- ☒ Vyplněný formulář zájemce o franchisu (viz Příloha č. 3).
- ☒ Kopii ŽL/výpisu z Obchodního rejstříku.
- ☒ Kopii nájemní smlouvy (eventuálně výpis z katastru nemovitostí) k obchodním prostorům, ve kterých chce vybudovat provozovnu Paneria.
- ☒ V případě, že právě nevlastní prostory a projevuje zájem o franchisu, napíše potenciální franchisant město, nebo oblast, ve které chce tyto prostory vyhledat.
- ☒ Podepsanou smlouvu o podmínkách poskytování franchisingu (viz Příloha č. 4).

3.4.4. Důvody, proč franchisanté opouštějí systém

Je třeba zdůraznit již na začátku, že přílišná fluktuace ohrozí nejen výši výkonů, ale image systému jako celku. Jestliže se tak však stane, lze důvody, pro něž franchisant systém opouští, rozdělit na obchodní a osobní.

□ Obchodní důvody opuštění systému:

nízké zisky, klesající zisky a šance na zisk, příliš vysoké běžné poplatky, silné vazby na franchisora, nedůvěra, absence inovační schopnosti systému, chybějící finanční síla franchisora, rozdílné představy cílů, příliš malý nebo příliš velký prostor franchisanta.

□ Osobní důvody, proč opustit systém:

absence osobních kontaktů, chybějící kooperace s ostatními franchisanty v systému, velké oborové znalosti franchisanta, přílišná sebedůvěra franchisanta, charakterová neslučitelnost mezi partnery.

Jelikož existují určité *znaky, kterými franchisant své budoucí opuštění systému signalizuje*, měl by si jich franchisor všimnout v dostatečně brzké době a vstřícným jednáním se pokusit o urovnání situace. Těmito signály jsou např. zdržování informací, odpírání kontrol, nerespektování či neúčast na seminářích, systematická opozice franchisanta, svévolná změna sortimentu, či postoje proti koncepci systému.

Franchisor má několik možností, *jak zlepšit vztah s franchisantem*. Jde zejména o zlepšení koordinace franchisanta a harmonizaci jeho jednání s centrálou, zpřísnění vertikální dělby práce, zlepšení franchisantova pocitu ze zapojení do systému a jeho seberealizace, zlepšení vzájemného toku informací, pozitivní psychologické naladění franchisantů nebo sjednocení se systémem a obchodními představami. [17]

3.4.5. Povinnosti příjemce a poskytovatele

➤ Některé povinnosti franchisanta:

- plně se soustředit na vedení svého podniku a prodej, financování nutných investic a předávání informací do centrály,
- práce na plný úvazek,
- mít v nabídce povinný sortiment (další se pouze doporučují, jako např. v letních měsících některé provozovny nabízejí svým konzumentům chlazený meloun),

- odběr smluvních výrobků od Delta Shops, dodavatelé jsou jak centrální, tak i regionální (není to povinné pro franchisanta, ale jsou nejlevnější),
- zachovávat dobré jméno a pověst franchisora,
- dodržovat standardy společnosti v oblasti kvality nabízených služeb a vybavení prodejny,
- odvádění poplatků z měsíčního hrubého obrátu a jednorázový poplatek za poskytnutí franchisy,
- pořízení automatických kas, které sice představují nemalou položku v investicích (250 000,-), ale je to nezbytné ke kontrole pro centrálu.

➤ *Některé povinnosti franchisora:*

- Podporovat příjemce radou a pomocí v oblasti reklamy, obchodu, skladovacích prostor, výchovy personálu, prodejní techniky, marketingu, účetnictví a všech dalších oblastí ovlivňujících obrát a rentabilitu.
- Provádění tržního rozboru, prodejního místa.
- Koncipování reklamních plánů.
- Poskytování rad a pomoci při získávání správních povolení.
- Pomoc při volbě personálu a jeho bezplatného školení.
- Poskytování reklamních a propagačních materiálů.
- Ručení za kvalitu výrobků.

2.2. Výhody a nevýhody podnikání v rámci franchisy Paneria pekařství

Benchmark

- ✓ Unikátní maloobchodní koncept, který kombinuje nejlepší kvalitu pečiva s rychlým občerstvením.
- ✓ Silné finanční a obchodní zázemí pro ulehčení počátečních problémů.
- ✓ Nadšení rozšiřovat franchisingové jednotky po celé zemi co nejrychleji.
- ✓ Inovace, ilustrované rychlostí a rozvojem internetových prodejků. [28]

Pečivo přináší první ovoce

Podnikání v rámci franchisingového systému Paneria pekařství má mnoho výhod a to jak pro poskytovatele, tak i pro příjemce franchisy. Jaké jsou tedy hlavní výhody podnikání v rámci franchisy Paneria pekařství?

✓ *Pro franchisanta:*

- ☒ vysoká rentabilita
- ☒ žádné riziko nezaplacených faktur od zákazníků
- ☒ každodenní tržby v hotovosti
- ☒ rychlá návratnost investice – v některých případech i jeden rok, většinou do 4 let
- ☒ nevyžaduje žádné speciální znalosti franchisanta, předání rozsáhlého know-how franchisantovi a jeho personálu prostřednictvím školení
- ☒ jednoduchost fungování
- ☒ předem vyzkoušená, osvědčená a aktualizovaná marketingová koncepce, vytvořený, vyzkoušený a chráněný sortiment
- ☒ minimální sklad zboží na prodejně (snižuje finanční nároky na franchisanta)
- ☒ jistota dodávek zboží nejvyšší kvality od mateřské společnosti
- ☒ možnost pracovat jako nezávislý podnikatel, ale s podporou celé sítě, využívajíc výhod celku
- ☒ minimalizace rizika podnikání, větší jistota podnikání (předběžné rozpočty, atd.)
- ☒ již hotové a chráněné obchodní jméno a ochranná známka, společná reklama a PR
- ☒ rychlý přístup na trh, snížení konkurenčních tlaků ve vymezené oblasti.

✓ *Pro franchisora:*

- ☒ vytvoření vlastní struktury široké odbytové sítě a její další zhušťování
- ☒ možnost intenzivního oslovení zákazníka
- ☒ snížení nákladů na otvírání nových prodejen
- ☒ výhodný nákup a snížení nákladů, odbytová jistota
- ☒ kvalitnější kontrola prodeje výrobků a služeb
- ☒ jednotná prezentace a propagace navenek a posílení image firmy
- ☒ není nutné řešit personální otázky zaměstnanců

„Nevýhody“ podnikání pod hlavičkou Paneria

Mluvit o nevýhodách franchisingu by se mohlo zdát, vzhledem k jeho atraktivnosti a výše zmíněným výhodám, téměř zbytečné. Ale pro úplnost zde vyjmenujme, v čem mohou někteří franchisanti či sám franchisor shledávat jisté „komplikace“.

✓ *Pro franchisanta:*

- ☒ vysoké nájemné, zejména v historickém centru Prahy, kdy činí až 300 000,- Kč měsíčně (na menším městě – 40 000,- Kč). Optimální výše by byla asi do 10% tržeb, což je však nereálné.
- ☒ výroba náročná na energii, jejíž cena roste
- ☒ fyzicky náročná práce v pekařství
- ☒ částečné omezení podnikatelské samostatnosti
- ☒ kontrola vlastní činnosti franchisorem
- ☒ nutnost pravidelné platby franchisových poplatků
- ☒ nelze ovlivnit případný nezdar ostatních členů řetězce, který snižuje image franchise.

✓ *Pro franchisora:*

- ☒ franchisor si může z franchisanta vychovat svého budoucího konkurenta, který odešel s jeho know-how
- ☒ franchisant může během platnosti franchisové smlouvy získat pocit větší samostatnosti a snažit se osamostatnit
- ☒ náročný výběr franchisanta
- ☒ nedodržování požadovaného standardu jedním franchisantem může ohrozit pověst a stabilitu celé franchisové sítě.

V současné době se rozvíjí společnost Delta Shops, resp. její franchisingový řetězec tak slibným způsobem, že se buduje centrální sklad, odkud by se distribuovaly obaly, nápoje, trvanlivé výrobky, káva, čaj, ale i propagační materiály, které dosud rozesílá franchisingová centrála se sídlem Na Petřinách. Dříve byl menší sklad na Kladně, ten však již kapacitně nestačí. Další aktualitou je i rozvážení výrobků vlastním chladičím vozem po Praze. Byly otevřeny i prodejny s názvem Paneria Delicates, které zákazníkům poskytují na prodejních či po internetu zboží, jako jsou ovocné dorty, sladké pečivo, apod. Tato "odnož" Delta Shops zajišťuje též catering pro různé příležitosti.

Závěr

Tak jak již bylo řečeno v úvodu, je „franchising“ zřejmě jednou z nejdynamičtější se rozvíjejících metod prodeje zboží a služeb přelomu tisíciletí a proto, když jsem měla možnost se s touto problematikou v roce 1996 seznámit osobně, neváhala jsem si ji zvolit i za téma svých závěrečných prací. Je třeba stále hledat nové způsoby, jak dynamicky rozvíjet podnikání a současně se přiblížit zákazníkovi. Formy podnikání, které ještě před deseti lety fungovaly, přestávají odpovídat potřebám rychle se vyvíjejícího tržního prostředí a zaznamenávají velké změny. Franchising se tak pomalu stává jedním z velmi úspěšných způsobů podnikání, které se osvědčují i u nás.

Jelikož ve fungování ČAF nastalo po roce 2000 několik podstatných změn, zabývala jsem se podrobně i tímto tématem. Jednou z nedořešených otázek však nadále, dle mého názoru, zůstává, jak zvýšit *frekvenci pořádání seminářů či jiných vzdělávacích akcí a zároveň přicházet se stále přitažlivými tématy*, které by výrazněji podpořily hlubší vědomosti o franchisingu a současně zajistily propagaci mezi odbornou i laickou veřejností. V tomto případě bych doporučila sledovat pozorněji situaci v ostatních národních asociacích, které již s těmito aktivitami mají bohatší zkušenosti.

Je třeba zmínit, že co se týče vztahu *franchising a jeho právní rámec v České republice*, resp. vymahatelnosti práva obecně, tak se v posledních 2-3 letech situace podstatně zlepšila. Soudy nařizují jednání rychleji, v převážné většině rychleji a fundovaněji rozhodují. Hodně záleží nejen na soudcích, ale především na odborné fundovanosti a aktivitě právních zástupců stran. Problémem však toto téma nadále zůstává v souvislosti s nekalou soutěží, kdy česká justice disponuje dosud malými zkušenostmi, o orgánech Policie ČR nehovoře. To vše nehledě na skutečnost, že odpovídající ochrana je garantována zákonem.

I když v České republice zatím působí převážně zahraniční franchisingové řetězce, funguje zde i několik velmi úspěšných českých franchisorů. S jejich dalším rozvojem by mohlo docházet též k *"exportu" českých franchisových systémů do zahraničí*, což se dnes ještě neděje.

Tato diplomová práce měla za úkol ukázat, jak vše popsané perfektně funguje v praxi. Detailní deskriptor nového českého franchisingového *systému Paneria pekařství* firmy Delta shops, s.r.o., dceřinné společnosti Delta pekáren a.s. to názorně dokazuje.

Seznam literatury

- [1] www.dayshotel.cz
- [2] Hájek, T.: Systém franchisingu pronikl zejména do obchodu, www.cofina.cz
- [3] Scheeová, M., Pro koho je vhodný franchising?, *Obchodník*, 1994, č. 12, s. 53
- [4] Informační materiály IFA, Washington, 1997
- [5] Loebl, Z. – Lukajová, D.: *Franchising – úspěch bez čekání*. Grada. Praha, 1994
- [6] Mendelsohn, M.: *How To Evaluate A Franchise*. 7. vydání. Franchise World. Londýn, 2001
- [7] www.quick.cz
- [8] Johánek, T.- Veleba, I.: *Franchising jako obchodní strategie, která zvyšuje zisk*, www.cofina.cz
- [9] Štencová, A.: *Podnikanie vo franchisingovom reťazci*. SOFA. Bratislava, 2000
- [10] Scheeová, M.: *Vznik vztahů na bázi franchisingu – co musí obsahovat dobrá franchisová smlouva?*, seminář Franchising – jistota v podnikání, 16.5.2001, Praha hotel IBIS
- [11] Kladívko, T.: *projev v parlamentu*, www.redbox.cz
- [12] Scheeová, M., *Franchising – optimální obchodní metoda*, *Obchodník*, 1995, č.1, s. 37
- [13] Müllerová, L.: *Vybrané daňové a účetní aspekty v oblasti franchisingu*, seminář Franchising – moderní forma podnikání, 2.10.2001, Praha hotel Diplomat
- [14] *Materiály ČAF* (www.czech-franchise.cz), Praha, 2001
- [15] www.british-franchise.org.uk
- [16] *Firemní materiály NBB bauSpezi a.s.* (www.bau.spezi.cz), Praha, 2001
- [17] Verzichová, V., *Finanční aspekty franchisingu*, *Retail Biz*, č. 1/ 2002, s. 23
- [18] *Firemní materiály společnosti DELTA pekárný, a.s.* (www.delta-pekarny.cz), Praha, 2002
- [19] AK Pokorný, Wagner&spol., *Franchisingová licence*, *Marketing magazine*, 3.1.2000, s. 76
- [20] *Zpravodajství ČTK*, *Hamburger už USA nevoní*, *MF DNES*, 12.3.2002, s. A/10
- [21] Bublíková, B., *Pekárny bojují o trh vlastními obchody*, *Hospodářské noviny*, 13.2.2001, s. 12
- [22] *Zpravodajství ČTK*, *Delta pekárný zahájily výstavbu sítě prodejen s názvem Paneria*, 12.2.2001
- [23] Scheeová, M., *“Deštník“ pro podnikatelské ambice*, *Obchodník*, 14.12.2000, s. 21
- [24] *Delta Shops nabízí živnostníkům při spolupráci 48procentní marži*, *zpravodajství ČTK*, 7.11.2000
- [25] Veselá, J.: *Řeč retailu!*. ATOZ publishing. Praha, 2001, s. 53
- [26] Buleca, M., *Stokrát Paneria Pekařství*, *Výběr 2*, 2000, s. 42
- [27] Buleca, M., *Draví...ale zdraví*, *Výběr 1*, 2001, s. 36

- [28] Johnstone, J., Paneria's recipe for expansion, The Prague Tribune, 4.12.2000, s. 28
- [29] Frink, L., Rising Fortunes, Prague Business Journal, říjen – listopad 2000, s. 10
- [30] Buleca, M., Delta pekárny přicházejí s franchisingem, Výběr – časopis managementu obchodu, 18/2000, s. 36
- [31] Dobrovská, J., Krok před konkurencí, Zboží & Prodej, duben 2001, s. 98
- [32] Buleca, M., Jednota formy, pestrost obsahu, Výběr – časopis managementu obchodu, 7/2001, s. 24
- [33] Zeman, J. – Savinec, J. – Golgo, F. – Stehlíková, O., Příběh neohrožené pekařky (25 hvězdných podnikatelů – o nejúspěšnějších českých podnikatelích, kteří to od nuly dotáhli až na vrchol), Redhot, 2.8.2001, s. 16
- [34] Zeman, J. – Savinec, J. – Golgo, F. – Stehlíková, O., Příběh prodavače krokodýlů, (25 hvězdných podnikatelů – o nejúspěšnějších českých podnikatelích, kteří to od nuly dotáhli až na vrchol), Redhot, 2.8.2001, s. 16
- [35] Johánek, T. – Veleba, I., Franchising jako obchodní strategie, která zvyšuje zisk, Profit, 28.2.2000, s. 18
- [36] Johánek, T. – Veleba, I., Partnerský kontrakt přináší výhody ale i rizika, Profit, 28.2.2000, s. 18
- [37] Synek, M.: Manažerská ekonomika. 1.vydání. Grada. Praha, 1996
- [38] Štencová, A., Trend franchisingu neminie ani Slovensko, TREND, 10.1.2001, s. 2
- [39] Buleca, M., Chtějí sto Panerií, Euro, 19.2.2001, s. 8
- [40] Spires, S., Delta Shops finds Paneria recipe for franchise success not a simple thing, Prague Business Journal, 15.10.2001, s. 15
- [41] Stanforth, J. - Purdy, D. - Hatcliffe, M.: Franchising your business. Lloyds Bank. London, 1998
- [42] Zoufalý, V. – Munková, J.: Velká kniha smluvních vztahů. Praha, 2001
- [43] Kocka, L., Damoklový meč franchisingu, Profit, 27.8.2001, s. 6
- [44] Karasová, E., Obchodní koncept prodeje bez rizika, Profit, 27.8.2001, s. 6
- [45] Caisová, L., Franšízink po česku: zatím málo informací?, Zboží & Prodej, 17.9.2001, s. 15
- [46] Bublíková, B., Význam franchisingu stále roste, Hospodářské noviny, 5.10.2001, s. 19
- [47] Verzichová, V.: Perspektivy rozvoje franchisingu v České republice, [Bakalářská práce BP-PE-KPE-200012], Liberec 2000.TUL.Fakulta hospodářská.
- [48] Turnerová, L.: Odborný průvodce franchisingem. VŠE Praha, 2001
- [49] Mendelsohn, M. – Acheson, D.: Franchising – moderní forma prodeje. Management Press. Praha, 1994
- [50] Řezníčková, M.: Franchising: podnikání pod cizím jménem. Beck. Praha, 1999

- [51] Scheeová, M., K reprezentaci „stavovských“ zájmů, *Obchodník*, 14.12.2000, s. 18
- [52] Scheeová, M., Vše je o partnerství a předání know-how, *Obchodník*, 14.12.2000, s. 18
- [53] Turnerová, L., Volba kandidátů rozhodne o úspěšnosti systému, *Obchodník*, 14.12.2000, s. 18
- [54] Piskovská, H., Od stojanu po vyprofilovanou prodejnu, *Obchodník*, 14.12.2000, s. 20
- [55] Nedavaška, T., Franchising je hlavně nutno pochopit, *Obchodník*, 14.12.2000, s. 20
- [56] Bláha, E., Řetězce nejsou další konkurencí, *Zdravotnické noviny*, 15.12.2000, s. 7
- [57] Turnerová, L., Jak vybudovat fungující franchisový systém, letní příloha *Moderního Obchodu*, 1.7.2000, s. 10
- [58] Buleca, M., Franšízing, *Svět hospodářství*, 4.7.2000, s. 8
- [59] Buleca, M., Franchising – spojení výhod místních firem a zkušeností a znalostí nadnárodních řetězců, *Rovnost*, 11.8.2000, s. 3
- [60] Spires, S., Franchising creeps into the local mindset, *Prague Business Journal*, 30.10.2000, s. 11
- [61] Jakubíková, D., Franchising a jeho uplatnění v České republice, *Sborník sekce mezinárodní konference Marketing, obchod, právo, VŠB – TU v Ostravě*, 1997, s. 232
- [62] Jakubíková, D., Franchising – metoda eliminace rizik v podnikání, *Ekonomický časopis, EÚ SAV, Bratislava*, č. 7 – 8, s. 516
- [63] Veselá, J., Paneria pekařství, *Delta Shops, Food Service*, 12/2000, s. 5
- [64] Veselá, J., Podnikání značky Paneria, *Žena revue*, 2/2001, s.62
- [65] Pelikánová, M., Sen o pekařské zástěře, *Marianne*, duben 2001, s. 15
- [66] Jurášková, H., Co je to franchising, *Kariéra - příloha Hospodářských novin*, 30.4.2001, s. 8
- [67] Veselá, J., Úspěch po „cizím“ jménem, *Retail Biz*, č. 1, listopad 2001, s.32
- [68] Scheeová, M., Co je to obchodní franchisa?, *Retail Biz*, č. 1, listopad 2001, s. 35
- [69] Veselá, J., Panerie, *Retail Biz*, č. 1, listopad 2001, s. 25
- [70] Jurášková, H., Obchodní koncept prodeje bez rizika, *Profit* č. 35, 2001, s. 19
- [71] Burešová, J., Franchising, *Právní rozhledy* č. 7/97
- [72] Burešová, J., Franchising z pohledu hospodářské soutěže, *Právní rádce* č. 7/97
- [73] Burešová, J., Franchising a hospodářská soutěž, *Právo a podnikání* č. 6/97
- [74] Burešová, J., Soutěžní právo a franchising, *Právní praxe v podnikání* č. 7 – 8/97
- [75] Burešová, J., Franchisingová smlouva – nová inominátní smlouva, *Poradce* č. 10/97
- [76] Burešová, J., Franchisingová smlouva, *Obchodní právo* 12/1997
- [77] Burešová, J., Franchisingová smlouva jako smlouva obchodní, *Právní praxe v podnikání* 3/98
- [78] Vládní usnesení č. 1257 na období 2001-2004
- [79] www.franchising.cz

- [80] www.cpsleader.cz/franchise.htm
- [81] <http://csob.ipb.cz/www/ipb1/produkty>
- [82] www.foliatech.cz/franchise.htm
- [83] www.bestlinefashion.com
- [84] www.csas.cz
- [85] www.nationalfranchiseweek.co.uk
- [86] www.csob.cz
- [87] www.ziba.cz
- [88] www.hvb.cz
- [89] zákon č. 634/92 Sb. o ochraně hospodářské soutěže
- [90] zákon č. 468/91 Sb. o provozování rozhlasového a televizního vysílání
- [91] zákon č. 478/92 Sb. o užitných vzorech
- [92] zákon č. 159/73 Sb. o označení původu
- [93] zákon č. 137/95 Sb. o OZ
- [94] zákon č. 163/91 Sb. o ochraně hospodářské soutěže
- [95] zákon č. 513/91 Sb. Obchodní zákoník
- [96] zákon č. 37/89 Sb. o ochraně před alkoholismem a jinými toxikomaniemi
- [97] patentový zákon č. 527/90 Sb.
- [98] tiskový zákon č. 86/90 Sb.
- [99] autorský zákon č. 247/90 Sb.
- [100] vyhláška Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže o povolení obecné výjimky ze zákazu dohod narušujících soutěž zákona č. 63/1991 Sb., o ochraně hospodářské soutěže
- [101] zákon o ochraně hospodářské soutěže č. 143/2001 Sb.
- [102] zákon č. 588/92 Sb. o DPH
- [103] zákon č. 586/92 Sb. o dani z příjmů
- [104] zákon č. 563/91 Sb. o účetnictví

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Sortiment výrobků Delta Shops s.r.o. (3 listy)

Příloha č. 2 - Ukázka objednávky baget přes internet (3 listy)

Příloha č. 3 – Formulář pro zájemce o franchisu (1 list)

Příloha č. 4 – Dohoda o podmínkách poskytování franšizingu (2 listy)

Příloha č. 5 – Vzorové rozpočty pro 3 prodejny (1 list)

Příloha č. 6 – Prodejny Paneria pekařství (1 list)

Příloha č. 7 – Logo Paneria pekařství (1 list)



CHLEBY SVĚTLÉ

Chléb kmínový
 Rodinný chléb
 Chléb česnekový
 Chléb domácí
 Chléb Boleslavský kulatý
 Chléb Sušický
 Chléb Širava
 Chléb Bohunice kráj.bal.
 Chléb Vital
 Chléb výběrový
 Chléb toastový
 Toustový chléb světlý, kráj.,bal.
 Rodinný toust. chléb světlý,
 kráj., bal.



CHLEBY CELOZRNĚ A TMÁVÉ

Chléb Moskva
 Chléb Maroko
 Chléb moravský
 Chléb tmavý
 Chléb tmavý kulatý
 Chléb tyrolský, krájený, balený
 Bochník alpský
 Chléb celozrn. morav.
 Chléb graham
 Chléb Norský balený
 Chléb se slunečnicovými jádry
 Chléb světlý s vločkami
 Chléb veka se slunečnicovými
 jádry
 Švýcarský chléb
 Toustový chléb cereální kráj.
 bal.
 Toustový chléb tmavý kráj. bal.



PEČIVO BEŽNÉ - SVĚTLÉ

Rohlík
 Houska
 Veka
 Francouzská bageta
 Houska sypaná solí a kmínem
 Kaiser žemle sypaná mákem
 balená
 Kaiser žemle sypaná sezamem
 balená
 Pletýnka sypaná solí
 Sýrové pečivo
 Bulka na hamburger
 Chicken burger
 Piccolo
 Tyčinky se solí a kmínem



PEČIVO CELOZRNÉ A TMAVÉ

Dalamánek
Rohlík graham
Sójový rohlík
Tmavé pečivo
Kornbageta
Trojhran chlebový
Hvězdička chlebová
Žitné pečivo

PEČIVO JEMNÉ SLADKÉ

Vánočka rodinná
Vánočka tuková s rozinkami
Vánočka tuková s um. sladidlem
Makovka
Dukátové buchtičky
Bábovka mramorová
Bábovka šlehaná
Čajové linecké koláčky
DOO Wap čokoládový
Babeta s citronovou příchutí
Donut s čokoládou a kokosem
Donut s fondánem (cukrová poleva)
Donut s karamellem
Donut s ovocnou polevou
Donut skořicový
Muffins s čokoládou
Muffins s kandovaným ovocem
Muffins s rozinkami

PEČIVO JEMNÉ SLADKÉ PLNĚNÉ

Kobliha s marmeládou
Koláč s makovou náplní
Koláč s marmeládovou náplní
Koláč s tvarohovou náplní
Šáteček s tvarohovou náplní
Šáteček s makovou náplní
Šáteček s marmeládovou náplní
Šáteček s povidlovou náplní
Vdoleček tvarohový
Závin s makovou náplní
Závin s ořechovou náplní
Listový závin jablečný bal.
České buchtičky s makovou náplní
České buchtičky s povidlovou náplní
České buchtičky s tvarohovou náplní
Svatební koláčky
Croissant plněný vanilk. krémem
Donut plněný marmeládou s čokoládou
Donut plněný vanilkovým krémem
Mřížka máslová s tvarohovou náplní



FROZEN PŘEDPEČENÉ A PŘEDMRAŽENÉ VÝROBKY

Bageta francouzská
předpeč. zamraž.
Celozrnná bageta předpeč.
zamraž.
Crossianty
Franc. bageta celozrnná
Předpečená bageta bal. v
ochr. atmos.
Francouzská bageta
Kornspitz
Makový šnek
Ovocné kapsy
Plněné taštičky
Plundrové mřížky
Tvarohové a čokoládové taštičky

SEZÓNNÍ ZBOŽÍ

Makovka - jidáš
Máslová vánočka balená
(Hefezopf)
Vánočka máslová s roz. a
mandlemi, bal.
Vánočka máslová s roz. a
mandlemi, bal.
Vánočka máslová s roz. a
mandlemi, balená
Vánočka máslová s roz. a
ořechy, bal.
Mazanec DIA balený
Mazanec más. s roz. + mandl.,
bal.
Mazanec máslový s roz. a
mandl., bal.
Mazanec s rozinkami, bal.
Mazanec tuk s roz. a mandl.,
bal.
Mazanec tuk s um. sladidlem
bal.
Mazanec tukový s rozinkami
balený

Příloha č. 2 - Ukázka objednávky baget přes internet:

Bagety

Název zboží	Prodejní cena	Kód zboží	Objednat
Neodolatelná double - Bageta, losos, máslo, kopr, salát, limeta	65 Kč	921001	0 ks
Švihák double - Bageta, kuřecí maso, kari majonéza, salát	49 Kč	921002	0 ks
Italka double - Bageta, Mozzarella, Mascarpone, olivy,olivový olej	49 Kč	921003	0 ks
Farmář double - Bageta, farmářská šunka,máslo, salát, okurka,rajče	49 Kč	921004	0 ks
Skandální double - Bageta, šunka Prosciutto Crudo, máslo, salát,rajče	65 Kč	921005	0 ks
Dobyvatel double - Bageta, Mortadella, Mascarpone, olivy, salát,rajče	49 Kč	921006	0 ks
Uzenář double - Bageta, uzený sýr, česnekový krém, salát, rajče	37 Kč	921007	0 ks
Cortéz double - Bageta, Niva, máslo, rajče	37 Kč	921008	0 ks
Torpédo double - Bageta, tuňák, máslo, petržel. nať, rajče, limeta	49 Kč	921010	0 ks
Neodolatelná simple	35 Kč	911001	0 ks
Švihák simple	27 Kč	911002	0 ks
Italka simple	27 Kč	911003	0 ks
Farmář simple	27 Kč	911004	0 ks
Skandální simple	35 Kč	911005	0 ks
Dobyvatel simple	27 Kč	911006	0 ks
Uzenář simple	21 Kč	911007	0 ks
Cortéz simple	21 Kč	911008	0 ks
Torpédo simple	27 Kč	911010	0 ks

Objednat

Jak si objednat?

WWW.PANERIA.CZ

nebo

zkontaktujte nejbližší

prodejnu

nebo

volejte: 02/35366428

02/35364463

Po - Ne: 9:00 - 17:00

So - Ne pouze Praha, Brno

Cena rozvozu 135,- Kč

Do 75 minut po celé Praze

Brně, Kladně a Znojmě

Do 120 minut po Praze a okolí,

Brně a okolí

PANERIA PEKAŘSTVÍ

WWW.PANERIA.CZ

Paneria
PEKAŘSTVÍ

Paneria
PEKAŘSTVÍ

PRAHA:

- * Kaprova 3, Praha 1, 02/24827912
- * Bělehradská 71, Praha 2, 02/22519140
- * Francouzská 20, Praha 2, 02/24256426
- * Seifertova 39, Praha 3, 02/22713424
- * Nuselská 14, Praha 4, 02/61218048
- * Bozděchova 3, Praha 5, 02/57315176
- * Vítězná 15, Praha 5, 02/51510303
- * Bělohorská 25, Praha 6, 02/33352960

KLADNO:

- * Kleinerova 1471, Kladno, 0312/626603

BRNO:

- * Česká 32, Brno, 05/42216385
 - * Květinářská 2, Brno, 05/42215386
- ZNOJMO:
- * Kollárova 19, Znojmo, 0624/261360

Paneria
SNACKING CORNER

Na čerpacích stanicích JET

- * Masarykova, Kutná Hora
- * Třebovská, Mohelnice
- * ul. K Barrandovu, Praha 6
- * Novopacká, Praha-Hor. Počernice II
- * Pražská ul., Pardubice
- * dálnice D1 do Brna, Velké Meziříčí
- * dálnice D1 do Brna, Vyškov
- * dálnice D8 do Prahy, Zábřeh
- * dálnice D8 do Teplic, Zábřeh

DELTA SHOPS s.r.o.

Na Petříně 55, 162 00 Praha 6

Příloha č. 3 – Formulář pro zájemce o franchisu



FORMULÁŘ PRO ZÁJEMCE O FRANCHISU

Žádáme Vás o vyplnění tohoto formuláře – zašlete na naši pražskou adresu

Tyto informace budou použity při výběru franchisantů

Jméno – fyz.osoba (podnikatel):	Obch. firma:
Adresa (místo podnikání):	Sídlo společnosti:
Rodné číslo :	IČO :
Telefonní spojení:	Statutární orgán (jednatel):
e-mail adresa:	Faxové spojení:
Provozujete již obchodní , nebo jinou podnikatelskou činnost? V jakém oboru?	
Jste vlastníkem , nebo nájemcem nějakého obchodu , ve kterém máte zájem zřídit Paneria – pekařství? Kde se obchod nachází?	
Pokud je tento obchod pronajatý , jaký je druh nájemní smlouvy ? - na dobu určitou / kolik zbývá času do konce této nájemní smlouvy ? - na dobu neurčitou	
Jaká je přibližná velikost tohoto obchodu? (odhadněte v m2) včetně zázemí	
Vlastníte hotovost 650 000,-Kč , které jste ochoten použít pro zřízení prodejny Paneria – pekařství ?(= minimum , které vyžaduje leasingová společnost na akontaci a banka vlastní investici pro přislíbení úvěru)	
Máte krytí bankovního úvěru ve výši 1 mil.Kč ?	
Máte možnost vlastního financování , aniž by jste žádal/a o bankovní úvěr? cca : 150 000,- Kč - otevření prodejny 200 000,- Kč - akontace leasing 1 300 000,- Kč - stavba , vybavení (mění se dle velikosti provozovny)	

Dne

podpis.....

Příloha č. 4 – Dohoda o podmínkách poskytování franšizingu

D o h o d a **o p o d m í n k á c h p o s k y t o v á n í f r a n š í z i n g u**

DELTA SHOPS s.r.o.,

se sídlem Brno, Bohunická 24, IČ: 25555405,

zapsaná v obchodním rejstříku,

vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl C., vložka 33166,

zastoupená Ing. Kristinou Nikolaevovou, jednatelkou společnosti

(dále jen "poskytovatel") na straně jedné

a

.....
(dále jen "zájemce") na straně druhé

sjednávají dohodu o podmínkách poskytování franšizingu (dále jen "dohoda") za těchto podmínek:

I.

Úvodní ustanovení

- 1) Poskytovatel prohlašuje a zaručuje, že vlastní exkluzivní práva na provozování obchodního systému PANERIA v České republice a je rovněž oprávněn jej sám či prostřednictvím třetích osob uskutečňovat.
- 2) Zájemce prohlašuje a zaručuje, že je oprávněn podnikat v oboru koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a v oboru hostinská činnost.

II.

Předmět dohody

- 1) Účastníci dohody jednájí o sjednání franšizingové smlouvy.
- 2) Za účelem ověření možnosti sjednání a uskutečňování plnění franšizingu a přípravy k tomu potřebných podmínek poskytovatel poskytuje zájemci důvěrné informace o provozu franšizingu, sortimentu zboží, normách, recepturách, metodách, výrobě a prodeji, o koncepci vzhledu provozoven, barevných, stylizačních, architektonických a dalších zvláštnostech provozu apod.

- 3) Zájemce se zavazuje veškeré informace zachovat v tajnosti a použít je jen na základě následně uzavřené franšizingové smlouvy nebo na základě jiné dohody s poskytovatelem. Zájemce zaručuje, že s výjimkou osob, které budou vyvíjet pro zájemce činnost při uskutečňování franšizingu, nepředá informace třetím osobám, že nikomu nezpřístupní žádné písemnosti označené jako důvěrné. Osobám, které budou pro zájemce vyvíjet při uskutečňování franšizingu činnost, předá tyto informace jen za předpokladu, že se stejným způsobem zavážou tyto informace uchovat v tajnosti.

III.

Zvláštní ujednání dohody

- 1) Pro případ, že zájemce poruší povinnost mlčenlivosti sjednanou touto dohodou, bude povinen zaplatit poskytovateli smluvní pokutu ve výši 300 000,- Kč. Zaplacením této smluvní pokuty se nijak neomezuje rozsah náhrady eventuální škody, kterou zájemce tímto porušením poskytovateli způsobí.
- 2) V případě, že porušením povinnosti mlčenlivosti podle této dohody způsobí zájemce poskytovateli škodu, bude povinen tuto škodu poskytovateli v plném rozsahu nahradit.

IV.

Závěrečná ustanovení dohody

- 1) Tato dohoda nabývá platnosti dnem jejího podpisu oběma účastníky.
- 2) Tuto dohodu lze měnit nebo rušit jen písemně, a to dohodou účastníků.
- 3) Tato dohoda má dvě očíslované stránky a je vyhotovena ve dvou vyhotoveních. Z toho po jednom vyhotovení obdrží každý z účastníků dohody.
- 4) Účastníci po přečtení této dohody prohlašují, že s jejím obsahem v plném rozsahu souhlasí, že byla sepsána podle jejich pravé a svobodné vůle, při dodržení zásad poctivého obchodního styku, bez stavu tísně či nátlaku a na důkaz toho dohodu opatřují svými podpisy.
- 5) Stane-li se některé ustanovení této dohody neúčinné nebo neplatné, shodli se účastníci na tom, že takové ustanovení bude v rámci platných, obecně závazných předpisů nahrazeno platnou nebo účinnou úpravou, se stejným smyslem nebo cílem, jaký mělo neplatné ustanovení.

V Praze, dne

Za poskytovatele:

Za zájemce:

Ing. Kristina Nikolaevová

Příloha č. 5 – Vzorové rozpočty pro 3 prodejny

Výsledovka	Prodejna 1		Prodejna 2		Prodejna 3	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby externí	1 400	100	700	100	500	100
Tržby interní	0	0	0	0	0	0
Změna stavu zásob vlastní výroby	0	0	0	0	0	0
Tržby celkem	1 400	100	700	100	500	100
Spotřebované nákupy externí	-728	-52	-364	-52	-260	-52
<i>z toho náklady na suroviny</i>	0	0	0	0	0	0
Spotřebované nákupy interní	0	0	0	0	0	0
Spotřebované nákupy celkem	-728	-52	-364	-52	-260	-52
Hrubá marže	672	48	336	48	240	48
Poplatky franchisanta	-70	-5	-35	-5	-25	-5
Provozní náklady	-213	-15,2	-95	-13,6	-71	-14,2
Spotřeba energie	-10	-0,7	-6	-0,9	-5	-1
Spotřeba nepřímého materiálu	-30	-2,1	-8	-1,1	-7	-1,4
Leasing SW, HW, technologie, nábytek	-19	-1,4	-19	-2,7	-19	-3,8
Ostatní služby	-140	-10	-55	-7,9	-35	-7
Marketingová režie 1 %	-14	-1	-7	-1	-5	-1
Osobní náklady	-250	-17,9	-78	-11,1	-68	-13,6
Externí účetní	-8	-0,6	-5	-0,7	-4	-0,8
Daně a poplatky	0	0	0	0	0	0
Odpisy	-6	-0,4	-6	-0,9	-6	-1,2
Ostatní náklady(-)/ výnosy(+)	0	0	0	0	0	0
Provozní hospodářský výsledek	125	8,9	117	16,7	66	13,2
Finanční náklady (-)/ výnosy(+)	-8	-0,6	-8	-1,1	-8	-1,6
Mimořádné náklady(-)/ výnosy(+)	0	0	0	0	0	0
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PŘED ZDANĚNÍM	117	8,4	109	15,6	58	11,6
Daň 31%	-36	-2,6	-34	-4,8	-18	-3,6
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PO ZDANĚNÍ	81	5,8	75	10,7	40	8

Cash flow	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Hrubý cash flow (zisk + odpisy) (HCF)	87	6,2	81	11,6	46	9,2
Měsíční splátky bankovních úvěrů (SPL)	21	1,5	21	3	21	4,2
HCF/SPL	4,1		3,9		2,2	
Volný cash flow	66	4,7	60	8,6	25	5

Příloha č. 6 – Prodejny Paneria Pekařství



Příloha č. 7 – Logo Paneria pekařství

