

LUCIA STEFANSKY A KOL.

19

PRÍBEHOV

podnikania formou

FRANCHISINGU

*Ako uspieť so známou
značkou na Slovensku*



Obsah

1. Franchising ako podnikateľský model budúcnosti	9
1.1. Čo je franchising?.....	9
1.2. Franchisingový balík.....	17
1.3. Franchisingový manuál.....	20
1.4. Výhody a nevýhody franchisingu.....	24
1.4.1. Výhody z pohľadu franchisanta.....	25
1.4.2. Nevýhody z pohľadu franchisanta.....	28
1.4.3. Výhody z pohľadu franchisora.....	30
1.4.4. Nevýhody z pohľadu franchisora.....	33
1.5. Oblasti vhodné pre podnikanie formou franchisingu.....	35
1.6. Slovenská franchisingová asociácia.....	37
1.7. Franchising na Slovensku.....	38
2. Kúpa franchisingovej licencie	43
2.1. Pre koho je franchising vhodným spôsobom podnikania?.....	43
2.2. Prečo kúpiť franchisingovú licenciu a ako pristúpiť k výberu konceptu?.....	53
2.3. Ako postupovať pri získavaní informácií o koncepte?.....	60
2.4. Franchisingová zmluva.....	68
2.4.1. Právna úprava franchisingovej zmluvy na Slovensku.....	68
2.4.2. Požiadavky na franchisingovú zmluvu.....	70
2.4.3. Príprava a zmeny franchisingovej zmluvy.....	72
2.4.4. Obsah franchisingovej zmluvy.....	74
2.4.5. Franchisingové poplatky.....	77
2.5. Podnikateľský plán pri franchisingovom podnikaní.....	82
2.5.1. Zásady tvorby podnikateľského plánu.....	82
2.5.2. Štruktúra podnikateľského plánu.....	85
3. Ako franšizovať svoje podnikanie	91
3.1. Franchising ako model obchodnej expanzie.....	91
3.2. Ako vybudovať franchisingovú sieť.....	97
3.3. Právny rámec pre franchisingový model podnikania.....	107
3.4. Úloha franchisora pri prevádzkovaní franšízy.....	114
4. Príbehy slovenských podnikateľov, ktorí uspeli vďaka franchisingu	119
4.1. Stanislav Cintavý (BEPON): Najväčším nepriateľom franchisantov sú ich slovensko-podnikateľské okaté očakávania 90. rokov.....	120
4.2. Rudolf Lukačka, Jana Hronská (Best Western): Najväčšia motivácia pre franchising bola konkurenčne sa odlíšiť.....	125
4.3. Roman Fridrich (Coffee Brothers): Až keď sme mali produkt hodný franchisingu, pustili sme sa do budovania siete.....	134

4.4. Lubica Mačugová (Cyprianus): Nevzdávajte sa pri prvom neúspechu, každé poznanie vás posúva ďalej. Najdôležitejšia je chuť a výdrž.....	139
4.5. Róbert Šarina (Deaf Kebab): Keď sme začínali, nemali sme ani na kávu.....	144
4.6. Marian Paták (Directreal): Všetky rozhodnutia, ktoré robím, robím tak, aby sme sa približovali k nášmu cieľu.....	148
4.7. Filip Bachratý (EffectFit): Snažíme sa myslieť dopredu, aby u nás zákazníci našli všetko, čo hľadajú.	152
4.8. Tomáš Török (EMPIRE): Franchising naše podnikanie naštartoval natoľko, že pôvodne parciálny projekt sa premenil na samostatnú spoločnosť s viac ako 70 licenčnými partnermi.	158
4.9. Iveta Živicová (ERA): Franšiza nie je o jednotlivcoch. Ak je niekto individualista, nech ide cestou vlastného podnikania bez zastrešenia silnou značkou. Franšiza je pre tímových hráčov.....	164
4.10. Agáta Vargová (Expreska): Úspech celej franšizy závisí od úspechu jednotlivých členov v sieti.....	170
4.11. Pavel Čmelík (Hamleys): Na začiatku svojej kariéry som netušil, že tento rok otvorím druhé najväčšie hračkárstvo na svete.	175
4.12. Štefan Súkeník (KINEKUS): Dôležité je nájsť správnych ľudí, ktorí sa stotožnia s našou filozofiou a každodennou prácou ju posúvajú ďalej.	180
4.13. Ladislav Ambrovics (MINIT): Dôležité pre zákazníka je cítiť sa niekde dobre.....	185
4.14. Tibor Antony (NATURHOUSE): Spojenie s Naturhouse sa určite vyplatilo a som rád, že môžem povedať, že práca je aj mojím koníčkom.....	190
Ján Gonda (NATURHOUSE): Mať zo svojej práce radosť, pomáhať ostatným a slušne prosperovať je najväčší dar.....	193
4.15. Ivan Gallo (Update 1): Netreba sa zľaknúť a báť sa práce, zo všetkého si treba brať ponaučenie.	197
4.16. Jozef Šétaffy (Pizza Mizza): Pri franchisingu ponúkate svoje podnikanie ako produkt.....	201
4.17. Richard Churý (RE/MAX): Najväčšie čaro na franchisingu je, že máte možnosť modelovať veci a tvoriť.....	206
4.18. Matej Varga (Subway): Veľa ľudí si mylne myslí, že ak si kúpia nejakú značku a dajú si logo nad reštauráciu, začnú sa im sypať peniaze.	210
4.19. Vanda Vargová (Yves Rocher): Ako franchisant manévrujete medzi mantinelmi podmienok značky a slobody, ktorú vám podnikanie ponúka.....	215
Zoznam použitej literatúry a zdrojov	220

4.18. **Matej Varga (Subway):**

Veľa ľudí si mylne myslí, že ak si kúpia nejakú značku a dajú si logo nad reštauráciu, začnú sa im sypať peniaze.

Subway je v súčasnosti so svojimi viac ako 45 000 reštauráciami najväčším franchisingovým reťazcom na svete. Jeho ambície však pri tomto počte zďaleka nekončia - do roku 2030 Subway plánuje obsluhovať svojich zákazníkov v 100 000 reštauráciách na celom vo svete. Na Slovensku tento koncept rozvíja Matej Varga, mladý absolvent právnickej fakulty. Dnes pôsobí ako development agent. Náplňou jeho práce je výber vhodných kandidátov na zakúpenie a predaj licencií, otváranie reštaurácií či zastupovanie značky na slovenskom trhu. V súčasnosti má Subway na Slovensku otvorených 17 reštaurácií, ktoré spolu zamestnávajú približne 340 ľudí.

Vďaka Subway sa stotožňujem s tým, čo robím.

Myšlienka podnikania prostredníctvom franchisingu v Matejovi skrsla ešte počas štúdia na univerzite. „Už na škole som vedel, že sa právu a advokácii nechcem venovať. Trh bol v mojom období advokátmi výrazne saturovaný a videl som, ako sa moji spolužiaci trápili. Uvedomil som si, že to nie je celkom moja šálka kávy. Vždy som chcel byť samostatný a pánom svojho času,“ rozpráva. Počas leta sa Matej zúčastnil programu Work and Travel v USA, kde zažil prvú skúsenosť s občerstvením tohto typu. „Leto som strávil v San Franciscu na pobreží. Spojené štáty sú známe širokou paletou rýchlych občerstvení, väčšina z nich je mimoriadne nezdravá. Vybral som si preto tu najčerstvejšiu a najzdravšiu verziu, ktorou bola práve sieť Subway. Celé leto som chodil na obedy do lokálnej pobočky tejto siete, kde som ochutnal snád všetky sendviče, ktoré v tom čase mali v ponuke.“ Počas leta v USA začal rozmýšľať o podnikaní na Slovensku, a to práve franchisingovým spôsobom. „Práve v sieti Subway ma tento spôsob podnikania zaujal najviac. Našiel som si tam jedného známeho, ktorý sa stal mojim mentorom. Vlastnil nejaké reštaurácie, hoci nie značky Subway.

On mi pomohol so získavaním informácií, ako tento podnik a franchising funguje v USA.“

V Amerike si Matej pozisťoval informácie, ktoré človeka pri začiatkoch podnikania najviac zaujímajú. Keď sa však dozvedel, koľko stojí licencia, tak to vzdal a prestal sa touto myšlienkou zaoberať až do skončenia štúdia. „Problémom boli najmä vstupné náklady, kvôli ktorým som sa zo svojho amerického sna veľmi rýchlo zobudil. Keď mi ako 20-ročnému povedali, že náklady sa pohybujú v hodnote približne 250 000 dolárov, povedal som si, že na to budem musieť ešte veľmi dlho brigádovať. Vtedy som však ešte nevedel, že na Slovensku je vstupná investícia oveľa nižšia.“ Myšlienka otvoriť si pobočku tejto siete sa časom dostala do úzadia. Matej doštudoval vysokú školu, no po škole sa opäť rozhodol zmeniť zameranie, v ktorom sa pohyboval. Jedného dňa na Facebooku narazil na reklamu siete Subway, ktorá ponúkala zakúpenie franchisingovej licencie. Považoval to za znamenie. Zo zaujímavosti na reklamu klikol a zistil, že Subway organizuje informačný seminár v Prahe. „Hovoril som si, že to je ďaleko a nemal som pripravené ani peniaze, jednoducho nič. Ale potom som našiel seminár v Bratislave, tak som si povedal, že ho navštívim.“ Zavolať na uvedené telefónne číslo a prihlásiť sa. „Vzhľadom na moju vtedajšiu pracovnú zaneprázdnenosť som na ponúkaný seminár nakoniec nemohol prísť, tak som naň vyslal svoju priateľku.“ Na seminári sa jej podarilo načerpať informácie, ktoré ich dovedli k vlastnému podnikaniu. „Bola to príležitosť na podnikanie. Subway je značka, s ktorou som sa vedel stotožniť, hoci som nechcel pôvodne robiť v gastronómii.“

Spočiatku sa Matej domnieval, že otvoriť si kaviareň alebo bar nie je nič pre neho. Napriek tomu vnímal túto možnosť ako príležitosť a rozhodol sa po nej skočiť. Keď získal všetky potrebné informácie, oslovil s nápadom svojho terajšieho spoločníka. Netrvalo dlho a kúpili si svoju prvú licenciu na reštauráciu so sendvičmi. „Bola to pre mňa absolútna neznáma, avšak základom bol overený koncept, ktorý poskytoval podporu prakticky od začiatku podnikania. Túto podporu dostávam kontinuálne doteraz,“ konštatuje Matej. Za najväčšie výhody franšízy považuje získavanie cenných skúseností a overeného know-how. „Ide takpovediac o podnikanie s isto-

tami. Tým myslím najmä skutočnosť, že podnikateľ v tom nikdy nie je sám. Vždy sa má na koho obrátiť a požiadať o pomoc, či už kolegu franchisanta, alebo samotného franchisora,“ hovorí ďalej Matej, ktorý si približne šesť mesiacov po zakúpení licencie otvorili svoju prvú franchisingovú pobočku na Slovensku. „Tesne po otvorení prvej reštaurácie som dostal ponuku robiť marketing a development agenta. Videl som v nej príležitosť pretaviť svoje predstavy a vízie o Subway do slovenskej reality. V stručnosti sa dá povedať, že zastupujem Subway navonok i dovnútra. Mám na starosti rozvoj značky, výber vhodných kandidátov na franchisantov, vyhľadávanie a schvaľovanie budúcich lokalít. Smerom dovnútra ide najmä o kontrolu a podporu našich existujúcich franchisantov,“ konštatuje Matej a s úsmevom priznáva, že nevie, kde mu hlava stojí. Ako však hovorí, dostal sa do takého pracovného nasadenia, že je vnútorne spokojný.

Akceptovanie ponuky na pozíciu development agenta vníma ako kľúčový moment v jeho podnikateľskom príbehu. „Získal som obrovský rozhľad a množstvo užitočných informácií, ktoré môžem využívať vo vedení svojich Subway reštaurácií. Zároveň mám možnosť nahliadnuť do kuchyne spoločnosti, v ktorej sa tvoria rozhodnutia na globálnej úrovni a dokonca k nim môžem sám prispievať.“ Za svoj najväčší pracovný úspech považuje úspešný rozvoj siete Subway na Slovensku. Za dva roky sa mu podarilo rozšíriť sieť o 70 % a zvýšiť tržby reštaurácií tak, že sa slovenská sieť Subway stala lídrom spomedzi krajín V4 v priemernom príjme na jednu reštauráciu. Jeho aktuálnou víziou je spraviť zo Subway lídra na slovenskom trhu a tento príklad ďalej kopírovať v ďalších krajinách, kde Subway ešte nie je prítomný.

Značka vie prilákať ľudí, o zvyšok sa musíte postarať vy.

Každý záujemca o franšízu si podľa Mateja musí v prvom rade uvedomiť, že franchisingové podnikanie so sebou na jednej strane prináša veľké výhody, avšak nevyhnutne má aj svoje záporné stránky. K výhodám patrí overené know-how, sila značky a podpora pri každom jeho kroku. „Veľa ľudí si mylne myslí, že si kúpi Subway alebo nejakú značku, dajú si logo nad reštauráciu a začnú sa mi sypať peniaze, ľudia prídu sami. Týmto ľuďom vysvetľujem, že asi nie sú na správnom mieste a nebudeme spolupracovať,

lebo nechceme oberať jeden druhého o čas a peniaze,“ hovorí s úsmevom Matej. Značka pritiahne ľudí, ale gro práce spočíva na pleciach franchisanta ako majiteľa. „Mnohé odborné publikácie uvádzajú, že franchising je najmä o marketingu a samozrejme o ľuďoch, ktorí do neho vstupujú. Tu nie sme v USA, kde všetci Subway poznajú.“ Reštauráciám, ktoré robia lokálny marketing, sa podľa neho darí lepšie. Vedia podchytiť svoju komunitu ľudí na rozdiel od centralizovaného marketingu.

Darí sa nám umiestňovať aj na takých miestach, kde sa naša konkurencia nedostane.

Za päť desaťročí fungovania a skúseností je franchisingový systém Subway vyšperkovaný do detailu. Koncept je priestorovo i tvarovo flexibilný a v porovnaní s konkurenciou si nevyžaduje vysoké vstupné investičné náklady. Subway je zároveň podľa Mateja celosvetovým franchisingovým expertom na netradičné lokality. „Radi umiestňujeme naše reštaurácie na atypických miestach. Na Slovensku je prvou prevádzkou v neštandardnej lokalite reštaurácia v Aquaparku Senec a zároveň je prvou reštauráciou v Aquaparku v celej Európe. Inými zvláštnymi lokalitami sú najmä diaľničné odpočívadlá, čerpacie stanice, business centrá, železničné stanice a podobne,“ konkretizuje slovenský development agent. Kým vo svete Subway rozkvitá aj na tých menej štandardných miestach, na Slovensku je ešte stále v edukatívnej fáze rozvoja. „Dodnes vysvetľujem ľuďom, čo je Subway. Že nepredávame bagety, nemáme žemle, ale máme sendviče, ktoré si sami pečieme z cesta. Že existuje rozdiel medzi sendvičom a bagetou, aj keď pre Slováka je každý dlhý rožok bageta.“ Subway sa podľa Matejových slov vždy sústredil na svoj produkt, teda sendvič. „Neustále sa ho snažíme zdokonaľovať. Či už je to vylepšovanie receptúry samotného cesta, alebo iných zložiek, prioritou je vždy produkt.“

Koleso už vynašli, netreba ho vymýšľať znova.

Budúci majiteľ franšízy by mal mať obchodného ducha, byť zapálený pre značku a odhodlaný prijať franšízu so všetkými výhodami aj nevýhodami, ktoré so sebou prináša. „Snažím sa ľuďom vysvetľovať, že tu nie som na to, aby som ich učil podnikáť. Podnikať musia vedieť sami.“ Subway má rôznych

franchisantov a nových záujemcov stále pribúda. Sú medzi nimi napríklad študenti, ktorí končia školu a chcú podnikáť, majú peniaze od rodičov alebo majú iné možnosti financovania. Sú to tiež ľudia, ktorí už v niečom podnikajú a chcú do svojho portfólia pridať niečo iné, nové. „Mali sme dokonca jedného advokáta, ktorý chcel kúpiť licenciu,“ tvrdí Matej. A potom sú to ľudia, ktorí nechcú byť zamestnaní. Každý jeden typ má niečo do seba. Matej je fanúšik záujemcov, ktorí nemajú inú firmu ako Subway. „Pretože viem, že ich bude živiť a budú sa oň starať ako o dieťa. To je pre mňa najlepší záujemca. My nehľadáme investorov, ale ľudí, ktorí sa budú o reštauráciu starať.“

Na druhej strane nie je prekvapením, keď tvrdí, že franchisant by mal vedieť rešpektovať pravidlá a prispôbiť sa konceptu. Inak si od začiatku koleduje o problémy. „Aj pre mňa bolo najťažšie akceptovať dané postupy a procesy. V niektorých z nich som nevidel zmysel, preto sa mi ťažko nasledovali. Postupom času som však prišiel na ich význam a teraz spätne uvažujem, že ak by som toľko nevzdoroval, šlo by sa mi ľahšie a rýchlejšie,“ rozpráva. Ostatným začínajúcim franchisantom preto radí nebať sa a najmä počúvať rady franchisora, ktorý má isté veci odžité a vie, čo robí. „Keď nedokážete rešpektovať autoritu, tak franchising nie je pre vás. Koleso je už vymyslené, netreba ho vymýšľať znova.“ Ako príklad uvádza zatvorenie niektorých prevádzok pre prílišnú obchodnú kreativitu svojich majiteľov. Nebolo výnimkou, že pri kontrole našli franchisanta predávať hranolčeky alebo polievku týždňa. Nielen, že ide v tomto prípade o závažné porušenie franchisingovej zmluvy, ale tiež popieranie celej ideológie značky Subway. „Snažíme sa byť zdravšia alternatíva fast foodov. Nepredávame hranolčeky ani nič vysmázané alebo inak nezdravé.“ Súčasťou celého konceptu je navyše aj odoberanie surovín od vybraných dodávateľov a dodržiavanie určených postupov pri príprave jedál. Len tak môže sieť Subway zaručiť zákazníkovi požadovanú kvalitu vo všetkých svojich prevádzkach. „Dodržiavanie pravidiel je pri tomto systéme podnikania alfou a omegou. Nie nadarmo overené a úspešné systémy stoja na definovaných pravidlách a skúsenostiach podobne ako naša spoločnosť, ktorá na celom svete pôsobí viac ako 50 rokov.“