

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Možnosti podnikání formou franchisingu

Opportunities in Making Business Through Franchising

Adéla Kozúbková

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Možnosti podnikání formou franchisingu“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem Ing. Lenky Zahradníčkové za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autor

Obsah

ÚVOD	6
1 SPOLEČNOST ALPINE PRO, A.S.	8
1.1 Franchisingová vs. storová pobočka.....	10
2 ROZVOJ FRANCHISINGOVÉHO TRHU V ČESKÉ REPUBLICE	13
2.1 Historie franchisingu v ČR.....	13
2.2 Současný stav franchisingu v ČR	14
2.3 Zastoupení franchisingových systémů.....	15
3 MOŽNOSTI VSTUPU FIREM NA FRANCHISINGOVÝ TRH	17
3.1 Co vše předchází franchisingové spolupráci	21
3.1.1 Z pohledu franchisora	21
3.1.2 Z pohledu franchisanta.....	22
3.1.3 Z pohledu společnosti a zákazníka	23
3.2 Počátky fungování systému u Alpine pro, a. s.....	24
3.2.1 Image společnosti	25
3.2.2 Založení franchisingové sítě.....	25
4 FRANCHISINGOVÁ SMLOUVA	27
4.1 Franchisingová smlouva u vybrané společnosti.....	28
4.2 Náležitosti související s franchisingovou smlouvou.....	30
4.2.1 Operační manuál.....	30
4.2.2 Nejčastější problémy při uzavírání smluv	30
4.2.3 Nejčastější problémy při uzavírání smluv ze strany Alpine pro.....	31
4.2.4 Události následující po podepsání smlouvy.....	31
4.2.5 Merchandising	33
5 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU V SÍTI ALPINE PRO, A. S.	34
5.1 Výhody.....	34
5.2 Nevýhody.....	35
5.3 Poplatky.....	36
5.4 Franchisor vs. franchisanti	36
6 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ	38
6.1 Vlastní zdroje	38
6.2 Bankovní úvěry	38
6.3 Business Angels.....	39
6.4 Financování franchisingu společnosti Alpine pro, a. s.	39
6.4.1 Ze strany franchisora.....	39
6.4.2 Ze strany franchisantů.....	40
7 PŘÍPADOVÁ STUDIE	41
8 STÁVAJÍCÍ STAV SPOLEČNOSTI	44

9 BUDOUCNOST FRANCHISINGU	47
9.1 Budoucnost franchisingu v ČR.....	47
9.2 Budoucnost franchisingu v EU	47
9.3 Budoucnost firmy Alpine pro, a. s.	48
10 ZÁVĚR.....	50

Úvod

Tato bakalářská práce je orientována na popis stávajícího franchisingového trhu především v České republice, okrajově také v Evropské unii, jeho účastníky, poskytovatele a zdroje informací. Je zde nastíněn obsah tohoto problému z obecného hlediska a jeho fungování je demonstrováno na konkrétním podniku v jednotlivých kapitolách.

V dnešní době je v oblasti podnikání slovo „franchising“ běžným pojmem. Většina podnikatelů již zná nebo alespoň slyšela o tomto typu podnikání a nemalá část ho také využívá. Jedná se o neustále se vyvíjející oblast ekonomiky. V zahraničí je franchisingová forma podnikání využívána o něco více než je tomu v České republice, přesto lze říci, že i u nás si jí mnozí oblíbili.

Počátky franchisingu, jinak také nazývaného „podnikání pod cizím jménem“, sahají až do roku 1991, kdy se u nás pomalu začal rozvíjet jako nový druh podnikání. Plnohodnotně se zapsal do vědomí podnikatelů až o několik let později, po vstupu České republiky do Evropské unie. Podnikatelé v té době museli čelit v první řadě finančním a právním bariérám, které jim bránily dále rozvíjet celou formu podnikání.

Franchising se stal oblíbeným především z důvodu jeho výhod pro podnikatele. Zaručuje nižší riziko krachu podniku, silný a přesto nenáročný marketing pro podnikatele, ochotnou spolupráci s „nadřízeným“, poskytuje návod jak správně a efektivně podnikat, aby podnik byl úspěšný a mnoho dalších výhod, které jsou v této práci zmíněny a probrány. Bezesporu napomáhá této formě podnikání také možnost zapojení jak fyzických tak právnických osob.

Dalším plusem tohoto podnikání je zainteresovanost obou stran. Z jedné strany se poskytoval licence snaží držet „své ovečky“ v určitých mezích, aby to prospívalo jak jemu samotnému tak i podnikatelům, aby od něj přirozeně neodcházeli – všechny záležitosti týkající se jejich vztahu jsou upraveny franchisingovou smlouvou. Na druhé straně se sami příjemci licencí snaží vložit do svého podnikání co nejvíce, protože jsou vlastníky svých poboček a tudíž odpovídají za zisky. Pochopitelně čím větší je snaha, tím vyšší budou zisky.

Původně pochází slovo „franchising“ ze středověku, z francouzského slova „franchise“. Tento výraz označoval osvobození od daňové a celní povinnosti. Uděloval panovníkovi monopolní právo na výrobu výrobků, o které měl zájem. Později se tento výraz rozšířil také do Velké Británie a USA. V českém jazyce neexistuje pro toto slovo synonymum či konkrétní výraz, proto je používán pojem „franchising“ a od něj odvozené další pojmy a slova.

Cílem této práce je analyzovat fungování franchisingového systému a tohoto typu podnikání jak obecně, tak v konkrétním podniku, v tomto případě ve firmě Alpine pro, a. s., ukázat ho jako možnost podnikání, která je a mohla by být pro mnoho českých firem výhodná, a která by jim v lepším případě mohla pomoci přežít silné, dynamické konkurenční prostředí.

Práce je koncipována od začátku vývoje franchisingu na našem trhu, přes jeho současnost, až po jeho budoucnost. Jsou zde uvedeny hlavní milníky jeho vývoje, analýzy počtu poboček a konkrétních odvětví ekonomiky, jeho výhody i nevýhody z pohledu společnosti i účastníků a financování celého konceptu. Všechna zmíněná témata jsou postupně dopodrobna demonstrována na konkrétním podniku.

Hlavními pilíři při vytváření této bakalářské práce byly konzultace s odborníky v konkrétním podniku, odborné knihy, seriálové publikace a internetové zdroje, které jsou uvedeny na konci této práce.

1 Společnost ALPINE PRO, a.s.

Pro demonstrování franchisingu v České republice bylo velmi těžké vybrat vhodnou společnost – nakonec můj výběr padl na českou společnost Alpine pro, a.s.

Její hlavní činností je výroba a distribuce sportovního a outdoorového oblečení, funkčního spodního prádla, vybavení a obuvi. Tato firma se na českém trhu pohybuje již několik let a je ve svém oboru velmi úspěšná. Patří dokonce mezi rozhodující společnosti v daném odvětví. „V současné době je značkou s největší sítí autorizovaných prodejen a franchise prodejců v oblasti outdoorových aktivit. Dodává zboží do největších obchodních řetězců např. Sportisimo i Globus“. (Alpine pro, 2011)

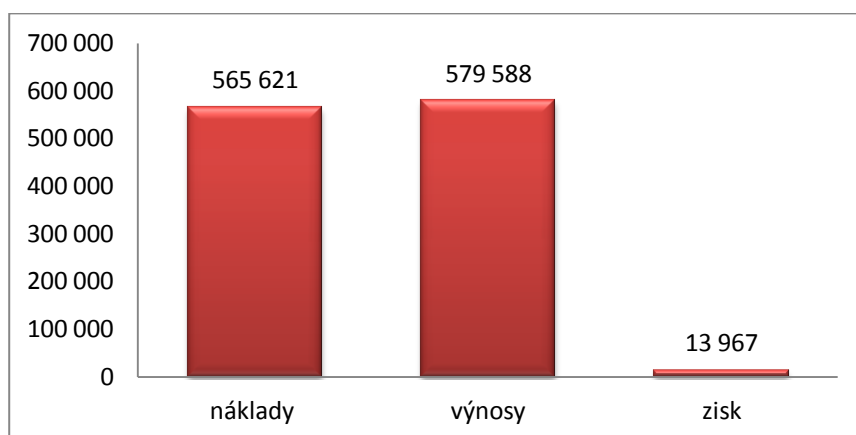
Společnost působí například na Slovenském, Polském nebo Maďarském trhu a je zastoupena obchodními zástupci například v Austrálii, Belgii, Portugalsku, Itálii, Anglii, Rusku a v mnoha dalších, dá se tedy říct, že má celosvětovou působnost. Pro mnohé zákazníky představuje vysokou kvalitu, moderní design, a tomu také odpovídající výši cen.

Tato společnost má po celé České republice nejen franchisingové pobočky, ale i ty „klasické“. Alpine pro nabízí obě možnosti podnikání. Srovnání těchto dvou forem podnikání bude věnován prostor v následujících kapitolách.

Je zřejmé, že pro posouzení nějakého podniku, zda je prosperující a úspěšný na trhu, je zapotřebí znát ekonomické údaje o dané firmě. V tomto ohledu došlo u společnosti Alpine pro k velmi radikálním změnám během let 2009 a 2010. Jak ukazují následující dva grafy - viz graf č. 1, graf č. 2. Nejde si nevšimnout naprosto neuvěřitelného výkyvu v ziscích společnosti v průběhu dvou let. Zatímco v roce 2009 činil celkový zisk přibližně 14 milionů korun, v roce 2010 se zisk propadl do mínusu téměř na 11 milionů korun. Tento propad byl způsoben hlavně plným dopadem světové ekonomické krize, která na firmu dolehla nejvíce právě v roce 2010.

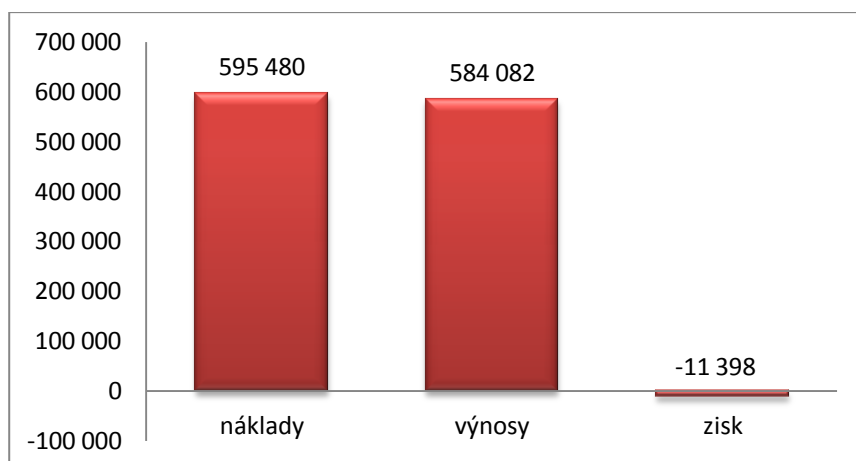
V Obchodním rejstříku nejsou k dispozici údaje z roku 2011, tudíž tato práce obsahuje pouze srovnání předchozích dvou let vývoje. Podle pana Jaromíra Perlíka, obchodního zástupce firmy, nyní dochází k pozvolnému růstu tržeb díky snižujícím se nákladům, novým marketingovým akcím a pomalu odeznívajícího náporu krize. Lze předpokládat i bez výkazů, že firma se v roce 2011 ocitla v záporném či nulovém výsledku hospodaření.

Obrázek č. 1: Výnosy, náklady a zisk firmy Alpine pro, a. s. v roce 2009 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 2: Výnosy, náklady a zisk firmy Alpine pro, a. s. v roce 2010 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Základní kapitál této společnosti činí k roku 2010 120 milionů korun, přičemž se předpokládá jeho zvýšení v roce 2012 kvůli emisi nových akcií. Základní kapitál je 100% splacen.

V současné době, tj. v roce 2012, je ve firmě zaměstnáno celkem 375 zaměstnanců, z toho 53 ve vyšším managementu. Představenstvo a dozorčí radu tvoří stávající zaměstnanci nikoliv externí osoby.

Jak lze vidět z následující tabulky (viz tab. č. 1) firma získává tržby především díky prodeji zboží, přičemž největší obraty má v tuzemsku, tedy České republice. Je to pochopitelné i z důvodu, že zde firma provozuje nejen storové, tedy „klasické“, pobočky jako jiné řetězce, ale zabývá se také franchisingovým podnikáním, tj. provozuje franchisingové prodejny, které

jsou rozmístěny po celém území. Tržbami za zboží se v tomto případě rozumí tržby za prodej hotových výrobků. Jsou to výrobky jako např. boty, bundy, bahoty, kalhoty apod.

Zajímavé je, že v České republice je prodáno více služeb nežli zboží a v zemích Evropské unie je to právě naopak. Zde je mnohonásobně větší podíl tržeb z materiálu. Tržbami z prodeje služeb je zde myšlena např. fakturace dopravy, pronajímání skladů jiným výrobcům či dopravcům, nájem vyplývající z vlastnictví nemovitostí apod. Naproti tomu tržbami z materiálu jsou označeny peníze, které si firma vydělala díky prodeji nejrůznějších typů materiálů svým výrobcům či dodavatelům, kteří o ně měli zájem a tudíž uzavřeli s firmou smlouvy o jejich dovozu a následnému prodeji. Jsou to materiály, které jsou používány k výrobě sportovního a outdoorového vybavení a oblečení, jako např. aquacore, softshell coolmax, supratherm, polartec, softec a jiné.

Jedná-li se o země mimo Evropskou unii, např. Rusko, Čína aj., lze soudit, že v těchto zemích dosahuje obrát nejnižší úrovně. Je to logické, když jsou z pohledu firmy nejméně obsazeny jejich výrobky a službami.

Tabulka č. 1: Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb firmy Alpine pro, a. s. (v tis. Kč)

Tržby z prodeje	Tuzemsko	EU	Zahraničí
Materiálu	1 706	807	165
Zboží	320 350	57 364	8 003
Služeb	3 443	168	49

Zdroj: (Příloha účetní závěrka k 30.9.2010 společnosti Alpine pro, a. s., Sbíрка listin)

1.1 Franchisingová vs. storová pobočka

Je dobré si předem ujasnit určité pojmy, které se budou v následujících kapitolách vyskytovat, a které by mohly být pro někoho zatím neznámé. Tedy:

- franchisor – poskytovatel licence
- franchisant – příjemce licence
- franchisingová smlouva – smlouva, upravující vztah franchisora a franchisanta
- franchisingová síť – spojení franchisora a všech jeho franchisantů (Řezníčková, 2004)

Firma Alpine pro je provozovatelem jak klasických, tj. storových poboček, tak i těch franchisingových, kterých se celá tato práce týká. Oba typy provozoven mají určité společné znaky, díky kterým se mohou zdát až totožné. Přesto je mezi nimi několik rozdílů, které určují, jaký typ pobočky bude v daném místě vystavěn a kdo bude jeho vlastníkem.

Existují 4 hlavní rozdíly a těmi jsou:

- velikost plochy
- geografické umístění
- interiér
- zásobování
- vlastnictví

První rozdíl se týká velikosti plochy celé provozovny. Klasické pobočky mají plochu do 200m², franchisingové do 100m². Nabízí se jednoduché vysvětlení – jestliže je zakládána franchisingová pobočka, musí do ní být vložena určitá počáteční investice, a ta je u firmy Alpine pro 7 tisíc Kč/1 m². Nutno podotknout, že oproti jiným franchisingovým sítím je tato cena nižší. Tedy maximální částka, kterou musí do podnikání budoucí partner vložit je 700 tisíc Kč. U klasické pobočky je její nájem, či koupě financován společností Alpine pro.

Druhým rozdílem je geografické umístění prodejny. Klasické prodejny bývají rozmístěny převážně ve větších městech, hlavně v obchodních centrech. Franchisingové prodejny mají s ohledem na náklady své místo ve městech, kde žije více než 15 tisíc obyvatel. Franchisanti musejí platit nejen nákupy zboží, údržbu a opravy, ale často také pronájmy a ty díky lokalitě bývají dražší, než u klasických poboček. Franchisingové prodejny se umísťují většinou na náměstích, pěších zónách či místech s velkou koncentrací lidí, tím však nejsou myšleny nákupní centra. Je tedy pravděpodobné, že jakmile zákazník narazí na prodejnu mimo obchodní centrum ve velkém městě, bude se jednat o franchisingovou prodejnu. Naopak narazí-li na prodejnu v menším městě či obchodním centru, bude se jednat o prodejnu klasickou.

Třetí odlišností je vybavení interiérů poboček. Zatímco franchisingové pobočky mají předepsaný a doporučený typ nábytku přímo společností Alpine pro a jsou tedy stejné, u klasických poboček firma tak striktní není. Storové pobočky mají jiný koncept nábytku. Mají větší volnost v jeho rozmístění i úpravě. Franchisingové, aby byly jednotné a nezvýhodňovaly jednoho franchisanta před druhým, mají nábytek dodávaný dodavateli společnosti Alpine pro a s jejich rozmístěním jim napomáhají merchandiséřky¹ společnosti, o kterých se tato práce zmiňuje později.

Čtvrtým rozdílem, který by mohl pomoci budoucímu podnikateli se rozhodnout, je zásobování prodejen. Klasické prodejny mají v průběhu celé sezóny lepší zásobování

¹ Jedná se o zaměstnance, kteří pomáhají a radí partnerům s celkovým designem interiérů prodejen pomocí předepsaného manuálu.

prodejen díky možnosti návratu zboží na centrální sklad po ukončení sezóny. Franchisingové pobočky tuto možnost nemají. Mohou zboží nabízet se slevami, které si určí samostatně a tedy se ho lidově řečeno „zbavit po svém“. Klasické pobočky mají zakázané vlastní reklamy či změny cen. V tomto bodě je tedy franchisingová provozovna ve výhodě oproti té storové. Posledním, a asi jedním z nejpodstatnějších rozdílů je forma vlastnictví dané provozovny. U storové pobočky zůstává firma Alpine pro nadále vlastníkem. Kdežto jakmile je založena franchisingová pobočka, firma nad vedením ztratí „moc“ a provozovna je řízena pouze novým majitelem, vlastníkem dané pobočky. Majitel poté rozhoduje o všem sám, nemusí se s nikým radit, má povinnost pouze dbát rad uvedených v manuálu, který je mu předán franchisorem. U storové pobočky je na každé prodejně volen odpovědný vedoucí, který se stará o vše potřebné a napomáhá bezproblémovému chodu podnikání.

2 Rozvoj franchisingového trhu v České republice

Cílem této kapitoly je přiblížit historii i současný stav, ve kterém se nachází franchisingové podnikání v České republice. Z textu bude zřejmé, že tato forma podnikání získává stále více na oblibě, i když v začátcích nebylo zrovna lehké přimět podnikatele k novému a hlavně neznámému podnikání.

Samotné budoucnosti franchisingu je v této práci věnována samostatná kapitola.

2.1 Historie franchisingu v ČR

Franchising není v České republice rozšířen tolik jako v zahraničí. Dá se říci, že tato metoda podnikání se v „našem“ prostředí neustále vyvíjí. „Franchising se v České republice (dříve Československu) začal rozvíjet okolo roku 1989 společně s hospodářskými a politickými změnami v zemi.“ (Franchising INFO, 2011a) Pro celkový rozvoj podnikání bylo podstatné především otevření trhu pro nové podnikatele, jak domácí tak zahraniční, což se stalo díky zrušení státního monopolu.

O začátku franchisingu se dá hovořit od roku 1991, tedy 2 roky po jeho rozvoji v České republice. V tomto roce se objevují první franchisingové systémy. Mezi nejstarší systémy působící na našem území patří především McDonald's, YVES ROCHER či OBI. Na český trh poté začaly vstupovat první franchisové řetězce, avšak podmínky pro jejich rozvoj nebyly příliš příznivé. (ČIF, 2011b) Nejdůležitějším bodem pro rozvoj jakéhokoliv systému je mít dostatek informací. Právě v případě franchisingu šlo o velké negativum. Lidé, kteří měli chuť a především odvahu začít podnikat nevěděli o franchisingu prakticky nic. V té době nebyl nikdo, kdo by mohl organizovat semináře, poskytovat budoucím podnikatelům podklady, neexistovaly konference a hlavně na českém trhu neexistoval nikdo, kdo by měl s podobným způsobem podnikání velké zkušenosti a mohl je tak předávat dalším. Díky tomuto faktu vznikla určitá nedůvěra mezi podnikateli, která naštěstí byla v pozdější době překonána. Nebyl to jen nedostatek informací, ale i další významné faktory, které výrazně ovlivňovaly rozvoj franchisingu u nás jako například problémy s financováním, nedostatečně vyvinutá podnikatelská kultura, nedostatečná kvalita managementu či chybějící know-how. (Franchising INFO, 2011a)

Důležitým byl rok 1993, kdy byla založena Česká asociace franchisingu (dále ČAF). Jejím hlavním cílem bylo podporovat rozvoj stávajících systémů a vytvářet lepší podmínky pro budoucí systémy. Díky ČAF se roku 2002 uskutečnila první oficiální konference a v roce 2004 byla vydána první publikace o vývoji franchisingu v ČR.

2.2 Současný stav franchisingu v ČR

„V posledních několika letech, také díky významnému přispění České asociace franchisingu, zažívá v České republice podnikání na základě franchisingových licenčních smluv velký rozkvět.“ (ČAF, 2011)

Dnes je na území ČR provozováno kolem 150 franchisových systémů. Převládají především služby (62 %) nad obchodem (38 %). Podle údajů ČAF je na českém trhu v současné chvíli provozováno 93 systémů ve službách a 57 v obchodě. Nejde jen o systémy pocházející ze zahraničí, ale čím dál více se začínají prosazovat také domácí podnikatelé. (ČAF, 2011) Pro ty je franchising příležitostí dalšího rozvoje vlastního podnikání a zároveň je příležitostí pro menší podnikatele. Jak už bylo v bakalářské práci zmíněno výše, nejvíce systémů pochází z oblasti služeb - jsou to především restaurace, pobočky rychlého občerstvení a realitní služby. Kdežto v oblasti obchodu převažují především textilní výrobky a kosmetická péče, jak je zřejmé z tabulky uvedené níže.

Tabulka č. 2: Franchising dle sektorů

Rozdělení sektorů	Počet	%
Služby	93	62%
Gastronomie	29	31%
Realitní služby	20	22%
Služby pro jednotlivé zákazníky	13	14%
Služby cestovního ruchu	10	10%
Krása a zdraví	9	8%
Vzdělávání	7	5%
Bankovní a finanční služby	5	5%
Obchod	57	38%
Oděvy a obuv	19	33%
Kosmetika a zdraví	13	23%
Bydlení a stavba	11	19%
Potraviny	10	18%
Ostatní obchody	4	7%
Celkem	150	100

Zdroj: (Franchising INFO, 2011)

Z údajů společnosti PROFIT system franchise services s.r.o. jasně vyplývá fakt, že v ČR vlastní licenci 2029 franchisantů k provozování 3470 franchisových poboček. (Franchising INFO, 2011b) Zajímavý je i fakt, že více než polovina systémů na našem území působí méně než 10 let - což potvrzuje, že se u nás franchising začal plně rozvíjet teprve před několika lety.

Jak uvádí Synek franchising je novou formou sdružování podniků. Podle něj znamená franchising ústní nebo písemnou smlouvu, na jejímž základě jeden subjekt (poskytovatel franchisy – franchisor) poskytuje jinému subjektu (příjemce franchisy- franchisant) povolení užívat své obchodní jméno, značku, logo nebo jinou charakteristiku. (Synek, 2010)

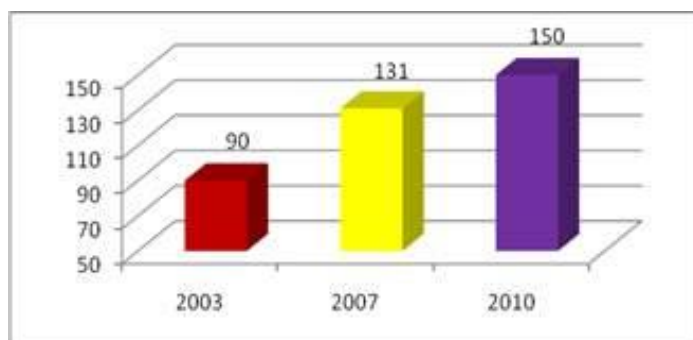
Podle Martiny Řezníčkové je franchising marketingová metoda sloužící k prodeji zboží a/nebo poskytování služeb a/nebo technologií, znamená vztah dvou nebo více samostatných právnických nebo fyzických osob, jehož právním základem je franchisingová smlouva. (Řezníčková, 2004)

I když má franchising velmi krátkou historii, dnes má ve světě široké uplatnění a v současné době je oblíbenou a vcelku vyhledávanou formou podnikání také v České republice.

2.3 Zastoupení franchisingových systémů

V roce 2003 působilo na českém trhu přibližně 90 společností provozujících franchising. V roce 2007, hlavně díky sílící ekonomice to bylo již 131 firem a v roce 2010, jejich počet dosáhl 150, viz graf č.1. (ČAF, 2011) Tato data uvedla Česká asociace franchisingu na svých webových stránkách.

Obrázek č. 3: Počet franchisových systémů v ČR

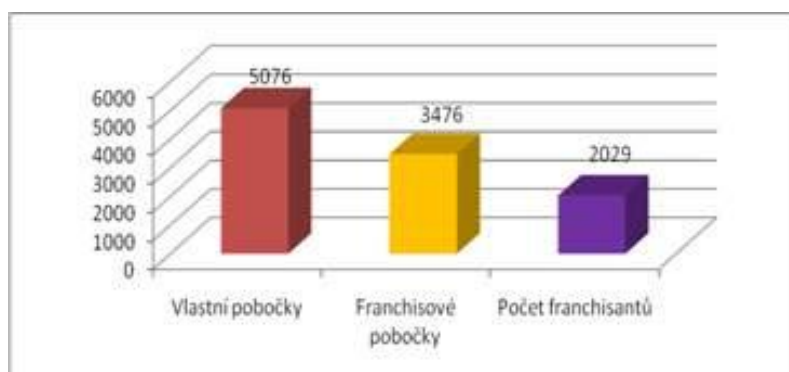


Zdroj: (Franchising INFO, 2011)

V současné době, jak na svých internetových stránkách uvádí ČAF, je nejméně 70 dalších společností připravených začít podnikat na českém trhu jako franchisová síť. Jak již vyplynulo z grafu, počet systémů v ČR neustále narůstá a pravděpodobně bude narůstat i v dalších letech, i když s největší pravděpodobností pomalejším tempem díky propadu ekonomiky a hroící recese.

„Z celkového počtu 8 552 provozoven tvoří franchisové pobočky 40 % a vlastní pobočky pak 60 %.“ Viz graf č. 2 (Franchising INFO, 2011b)

Obrázek č. 4: Počty poboček a franchisantů



Zdroj: (Franchising INFO, 2011)

Samozřejmě na našem území existují také franchisové pobočky, které mají 100% podíl, jako například řetězec potravin Brněnka, Fornetti nebo realitní síť RE/MAX.

Na českém trhu se vyskytuje podle údajů z Hospodářských novin 73 ryze českých franchisových systémů z nichž 31 má provozovny i v zahraničí. (Hospodářské noviny, 2011)

Franchising, jinak také nazýván „podnikání pod cizím jménem“ vnímá mnoho podnikatelů pozitivně, právě díky velké míře jistoty, kterou může poskytnout. V dnešní nepřítliš jisté době to spousta z nich ocení a právě velká míra jistoty, je jedním z hlavních důvodů proč podnikatelé volí právě tuto formu businessu. Vzdůstající zájem ukazuje a především potvrzuje, že byl franchising jako jeden z typů podnikání trhem plně přijat a stal se vyhledávanou formou podnikání. Pokud by vzdůstající trend franchisingu pokračoval i nadále dá se předpokládat, že v nejbližších letech zde bude působit více než 200 franchisových společností. (ČAF, 2011)

3 Možnosti vstupu firem na franchisingový trh

Existuje hned několik možností jak franchisanty hledat a jak jim umožnit vstoupit na trh. V ČR je to například Česká asociace franchisingu, která vede i databázi zájemců o nákup franchizy, jejím úkolem a snahou je hledat zdroje pro financování, napomáhat rozvoji potenciálním franchisantům a tím napomáhat celkovému rozvoji v ČR. Další pomocnou ruku může poskytnout také Český institut pro franchising, ten je známý především poskytováním informací a znalostí pro všechny, kteří chtějí začít provozovat tento typ podnikání v praxi. Třetí možností mohou být nepřímí poradci pro malé a střední podnikání například vládní Agentura pro podporu podnikání a společnost CzechInvest, jejíž hlavní snahou je především posilovat konkurenceschopnost malých a středních podnikatelů v zahraničí, mimo jiné je státní příspěvkovou organizací. (ČIF, 2011a)

V České republice existuje i několik internetových portálů, které se specializují na franchising, jako např. portál franchisinginfo.cz, který v pravidelných intervalech aktualizuje stav franchisingu na českém trhu, a který vede katalog systémů, jež hledají nové partnery. Další šanci pro vstup na trh mohou poskytnout klasické marketingové nástroje a public relations, které dlouhodobě budují značku, její image či podnikovou identitu a jejichž hodnota je jedním z hlavních faktorů úspěšnosti celého systému. (ČIF, 2011b)

Konkrétně u společnosti Alpine pro je velmi těžké soudit, jak se její franchisanti dostali k nápadu založit si vlastní podnikání. Podle průzkumů samotné společnosti se většina z podnikatelů dozvěděla o franchisingu díky internetovým stránkám, především díky České asociaci franchisingu a Českého institutu pro franchising. Sami přiznali, že pouze na těchto dvou serverech si byli jisti jejich pravdivostí a spolehlivými informacemi. Existují ale i některé franchisy, které se o tomto typu podnikání dozvěděli, jak se říká „mezi řečí“. Tyto podnikatele nezaujali ani internetové stránky, ani marketingové akce, ale především dali na rady svých přátel a známých. U takových typů potenciálních franchisantů je velmi důležité, aby měli informace z jedné i z druhé strany. Někteří jednoduše věří internetovým stránkám a jsou připraveni se rozhodnout „pouze“ po konzultacích se společností Alpine pro, jiní mají tendenci za každou cenu vidět a slyšet jak tento typ podnikání probíhá přímo od stávajících franchisantů. V těchto případech tato společnost nemá nejmenší problém vzít budoucí franchisanty do konkrétní fungující provozovny, sjednat jim schůzku s jejím vlastníkem a otevřeně si promluvit a projednat fungování celého systému i pobočky samotné.

Ze zahraničních možností vstupu na trh je podstatným sdružením hlavně Evropská franchisingová federace, která reprezentuje národní franchisingové asociace a federace. Hlavní snahou federace je úspěšně podporovat a ovlivňovat franchising v Evropě, pozdvihnout jeho propagaci a hájit etiku díky znalosti Evropského etického kodexu, který by měli znát a dodržovat naprosto všichni členové. (ČAF, 2012)

Je pravda, že všechny franchisingové systémy na trhu musí dodržovat Evropský etický kodex, i když se nejedná o zahraniční franchisy, ale pouze o domácí. Tak je tomu i u firmy Alpine pro. Sice je známá po celém světě, ale franchisingový systém provozuje pouze na území České republiky. Na ostatních trzích má storové pobočky. Její partneři tedy jako šanci pro vstup na trh nevyužívají Evropskou franchisingovou federaci v podstatě vůbec. Plně ji zastoupí zdroje informací poskytované na našem domácím trhu.

V posledních letech se zvyšuje především poptávka po tomto způsobu podnikání ze stran středně velkých podnikatelů. Franchising bývá z jejich pohledu chápán hlavně jako nástroj pro dosažení podnikatelského rozvoje. (ČIF, 2011b) Bohužel smutným faktem je, že někdy bývá jedinou cestou jak obstát v náročném zahraničním a domácím prostředí. Podle posledních zjištění se během posledních 2 až 3 let rapidně zvýšila informovanost a povědomí podnikatelů o tomto celosvětově expandujícím podnikání. (Franchising INFO, 2011b) Tím se samozřejmě potvrzuje i prognóza, že český trh nezůstal izolován od těch zahraničních, ale že se nadále úspěšně vyvíjí.

Je velmi těžké jednoznačně shrnout všechna tato fakta a udělat z nich nějaký přijatelný závěr. Firma díky svým výzkumům a především vlastním zkušenostem může říci, že v tomto světě je velmi mnoho možností jak se dozvědět o různých typech podnikání či jak si vůbec sám založit vlastní firmu. U tohoto typu podnikání se jedná o trochu jiné možnosti, jak se k němu dostat a začít s ním. Je tedy těžké říci či posoudit, jakým způsobem se franchisanti dozvídají o franchisingu u společnosti Alpine pro, jak již bylo zmíněno dříve. Častými případy jsou partneři, kteří se rekrutují z běžného velkoobchodního zákazníka. Velkoobchodní zákazník je takový zákazník, který odebírá na svoji prodejnu zboží značky Alpine pro společně s jinými značkami. Hledání nových partnerů také napomáhá prezentace na franchisingovém fóru, která se koná vždy jednou za půl roku. Další možností, jak se potenciální partneři dozví o tomto typu podnikání, je členství v asociaci franchisingových prodejců. Jistě nesmí být opomenuta ani aktivita samotných obchodníků či již stávajících franchisantů. Podle pana Ivo Lamicha jsou další skupinou i lidé ve středním či vyšším managementu, kteří mají již kapitál a rádi by

našli jinou formu uplatnění. (Foodservice, 2010) Ve firmě jsou dokonce úsměvné případy prodejen, které vznikly díky přátelství jejich majitelů. Jedná se o případ, kdy pobočku založil nejdříve jeden z nich a jakmile zjistit o jaké podnikání se jedná, a že mu velmi vyhovuje, sdělil to svému kamarádovi, který se do půl roku stal dalším partnerem Alpine pro. Bylo by vhodné podotknout, že tyto dvě provozovny fungují od svého začátku až od dnešní doby, tedy zhruba 5 let.

Podle reakcí partnerů a výzkumů, které si sama firma provedla, by se dalo říci, že Česká asociace franchisingu a Český institut pro franchising jsou v tomto oboru největšími „pomocníky“ především proto, že vydávají řadu publikací, kde může budoucí franchisant získat mnoho pomocných a důležitých informací jak o franchisorovi, tak o franchisingu jako takovém, pořádají nejrůznější semináře a konference. Každý potenciální franchisant by měl jednoznačně využít všech dostupných zdrojů a informací, které mu tyto organizace mohou nabídnout.

Česká asociace franchisingu (dále ČAF)

Na základě Stanov se členem české asociace franchisingu může stát jakákoliv fyzická nebo právnická osoba. Zájemce musí podat písemnou přihlášku a Správní rada ČAF rozhodne o jejím schválení či neschválení. Když je přihláška schválena stává se fyzická nebo právnická osoba právoplatným členem. Je samozřejmé, že každý člen musí dodržovat podmínky dané Stanovami ČAF, dodržovat podmínky Etického kodexu a Příjímacího řádu ČAF, a je povinen zaplatit členský příspěvek. (ČAF, 2011) Po splnění podmínek a jejich řádnému dodržování může franchisor využívat logo této organizace, které bezplatně prezentuje na akcích a předává si zkušenosti s dalšími franchisory.

Český institut pro franchising (dále ČIF)

Oficiální webové stránky Českého institutu popisují, že tento institut pro franchising vznikl proto, aby co nejvíce podnikatelů, zejména těch menších, mohlo tuto, po celém světě osvědčenou, metodu podnikání poznat, dobře pochopit a rychle použít. (ČIF, 2011)

ČIF není využíván jen malými a středními podnikateli a živnostníky, ale také bankami, leasingovými a pojišťovacími společnostmi, státními institucemi či médii. Tato organizace se zabývá také podnikovým poradenstvím.

CzechInvest

Tato organizace původně vznikla v roce 1992, ovšem její současná podoba je výsledkem sloučení s dalšími dvěma agenturami, a to Agentury pro rozvoj podnikání a Agentury pro rozvoj průmyslu ČR – ke sloučení těchto dvou agentur došlo v roce 2004. (Franchising INFO, 2011b) Jak již bylo výše zmíněno, hlavním cílem je posilovat konkurenceschopnost, inovovat a získávat zahraniční investice, zapojovat a podporovat do mezinárodních obchodů české firmy, které mají zájem se zapojit, podporuje Českou republiku jako vhodné místo pro investování. Dopomáhá tak rozvoji domácích firem a zvyšuje počet zapojených zahraničních investorů.

Evropská franchisingová federace (dále EFF)

Působení této federace se odráží na mezinárodní úrovni především reprezentací národních franchisingových asociací a federací v Evropě. EFF má za úkol zastupovat jejich zájmy, poskytovat jim služby, koordinovat a kontrolovat jejich činnost. Je zde plně využíváno studií a výzkumů ke splnění především vědeckých, pedagogických, informativních a etických cílů. Federace má v současné době 18 členů, kterými jsou: Austrian franchise association, Belgian franchise association, British franchise association, Danish franchise association, Finnish franchising association, French franchise federation, German Franchise association, Franchise association of Greece, Hungarian franchise association, Italian franchise association, Netherlands franchise association, Portuguese franchise association, Slovenian franchise association, Spanish franchise association, Swedish franchise association, Swiss franchise association, Latvian franchise association a poslední z nich naše Czech franchise association. (ČAF, 2012)

Internetové portály

V České republice existuje hned několik internetových portálů, které mohou poskytnout informace týkající se podnikání formou franchisingu, ovšem je důležité zmínit, že mohou poskytnout pouze základní informace. Na většině serverů jsou k dispozici pouze obecná data typu definice, výhody či nevýhody franchisingu, co je franchisingová smlouva, ale žádné podrobnosti či podstatné informace, které by mohly pomoci při konečném rozhodnutí o založení podniku, zde dostupné nejsou. K těmto informacím se lze dostat pouze přes Český institut pro franchising, Českou asociaci franchisingu nebo konkrétního provozovatele systému.

3.1 Co vše předchází franchisingové spolupráci

3.1.1 Z pohledu franchisora

Jelikož konkurence na trhu, v tomto případě na tom franchisingovém, neustále stoupá, je třeba se skutečně dobře připravit na úlohu franchisora. Myšlenka franchisingu spočívá v tom, že franchisor předává franchisantům určitý typ podnikání založený pouze na vlastních zkušenostech a znalostech. (ČAF, 2008) Pro získání těchto zkušeností je nutné provozovat alespoň jeden podnik po dobu nejméně 12 měsíců, tedy jednoho roku. Kdyby byl podnik provozován kratší dobu, nemohly by být otestovány potřebné situace a ukazatele důležité pro další chod firmy a pro celkovou znalost daného podnikání, např. sezónní výkyvy, konkurence, módní trendy, konkurenceschopnost produktů, schopnost poskytování nových služeb apod.

Na počátku je nutné si uvědomit, zda je podnikání rentabilní. Čím déle bude vlastní podnik provozován, tím hlubší a rozsáhlejší zkušenosti a znalosti nám bude moci poskytnout, a o to snadnější bude připravit podnikatelský plán a všechny finanční záležitosti týkající se budoucích franchisantů a ty jim poté předat. Je pochopitelně nezbytné, aby podnik přinášel zisk, podnikatelé znali jeho výši a byli schopni správně hospodařit, vytvářet a vyhodnocovat budoucí příležitosti, hrozby a finanční plány. (Franchising INFO, 2011c)

Franchisor musí dbát především na svou jedinečnost, protože právě díky ní poté získá a zaujme budoucí franchisanty. Jedinečnost spočívá především v něčem výjimečném – může se jednat o produkty nebo služby, o konkrétní vizuální podobu podniku, případně specifický způsob obsluhování zákazníka. Když vezmeme jedinečnost i z druhého pohledu, je zapotřebí konstatovat, že příliš mnoho „speciálnosti“ může být také škodlivé. Franchising je o napodobování podnikání jiného podnikatele, právě díky tomu by ona jedinečnost mohla být překážkou a brzdou v rozvoji. Nejlépe je franchising využíván tam, kde lze snadno napodobovat toho druhého.

Každý z franchisorů musí mít vyjasněno co vše svým franchisantům jednou nabídne a poskytne. Bude se jednat o logo, know-how, školení a podporu. Logo vytváří image celé franchisingové sítě, která je ojedinelá, a tím je zákazníkem dobře rozpoznatelná. (Synek, 2010) Franchisor musí mít zajištěno výhradní právo na užívání a disponování s logem, protože jen v tomto případě je možné udělit franchisingovou licenci. Franchisorem musí být předány jednotlivým franchisantům komplexní odborné znalosti a zkušenosti s podnikáním, tyto znalosti jsou ve většině případů důvěrné a především velmi podstatné pro dobrý rozvoj podnikání a jeho udržení. Samotné know-how musí být považováno za nepřístupné, bedlivě střežené, pro kohokoliv kromě franchisingové sítě a pro samotné podnikání musí být

nepostradatelné a zásadní. Školení je ve většině případů poskytováno v pravidelných intervalech a slouží k získávání nezbytných znalostí spojených s principy podnikání a s jeho specifikami. Velmi často je poskytováno úvodní školení, na němž franchisor seznámí své „spolupodnikatele“ s firmou, produkty či službami, případně s pravidly obsluhy zákazníků. (Franchising INFO, 2012) Budoucí franchisanti by si měli být vědomi faktu, že od svého franchisora mohou očekávat podporu nejen v začátcích podnikání, ale i po celou dobu jejich spolupráce. Nejedná se jen o finanční podporu, významná je také např. pomoc při vyhledávání vhodných prostor, školení zaměstnanců, pořádání propagačních akcí.

V další fázi je nutné promyslet všechny předešlé kroky a zaměřit se na výši investic, analyzovat rentabilitu zamýšleného projektu a to nejen ze svého hlediska, ale také z hlediska franchisantů. Je nezbytné si ujasnit, kolik investovat, jak rychle začne projekt vydělávat a tedy kdy se navrátí vložené investiční náklady. S jasnými znalostmi o všech předchozích bodech je přístupováno k úvahám o franchisingových poplatcích. Na trhu existují dva druhy poplatků – vstupní a průběžné. Vstupní poplatek je placen po podepsání smlouvy. Průběžné poplatky jsou hrazeny pravidelně a musí být kalkulovány tak, aby pokrývaly veškeré náklady franchisora, ale přitom přespříliš nezatežovali franchisanta. (Franchising INFO, 2011c)

Pokud je podnikání provozováno dostatečně dlouhou dobu, franchisor je platným majitelem ochranné známky a vytváří zisk, je správný čas na úvahy o vytvoření franchisingové sítě a franchisingového balíčku. Tento balíček - má nezbytné náležitosti, kterými jsou operační manuál, franchisingová smlouva a jako doplněk i podnikatelský plán. Jelikož sestavení franchisingového balíčku není jednoduchou záležitostí, je vhodné se vždy obrátit na profesionálního poradce a získat odbornou pomoc při sestavování všech důležitých dokumentů a podkladů.

Ještě před samotnou spoluprací musí být připravena propagační strategie, tj. jak na sebe upozornit, jak vyhledávat a získávat nové franchisanty. Asi nejosvědčenějším nástrojem je využití Public relations. Běžně je využíváno i jiných možností jako jsou výstavy, veletrhy, kde je prezentována franchisorova nabídka, či je možné využít inzerátů, které jsou umístěné v prodejnách franchisora. (ČAF, 2011)

3.1.2 Z pohledu franchisanta

Vždy je hlavním přáním franchisanta, aby jeho podnikání bylo úspěšné a přinášelo zisk. Právě aby bylo úspěšné a byly naplněny všechny vize, cíle či hodnoty, neobejde se podnikání v dnešním světě bez promyšleného marketingu. (Horová, Taušl Procházková, 2012)

Než bude v konečném stádiu rozhodnuto, jestli se daný podnikatel stane franchisantem, musí si sám uvědomit, jaký typ produktu či služby bude poskytován, zda bude k dispozici potřebný základní kapitál na založení pobočky. Ze strany franchisanta by nikdy nemělo být plně spoléháno na vše, co mu franchisor řekne – v této fázi především informace týkající se poptávky. Nikdy není nevhodné či předčasné, aby ze strany franchisanta byl vytvořen vlastní průzkum poptávky po daném výrobku či službě, případně aby si sám promluvil s konkurenty v daném oboru. Potenciální partner musí být také připraven, že začátek podnikání nebude nikdy lehký a hlavně nebude plně bez rizika. Díky franchisingu je sice riziko neúspěchu snižováno, přesto není nikdy plně odstraněno. Z franchisorovi strany musí být vždy poskytnuty detailní informace týkající se jeho podnikání, jak současné tak ty budoucí, jsou to informace jako např. aktuální a plánovaný počet franchisantů, výše poplatků, celkovou částku investice, podmínky, za kterých je možné smlouvy vypovědět nebo naopak prodloužit, důležité jsou i informace o probíhajících soudních a správních řízeních, jejichž účastníkem či spoluúčastníkem je franchisor. (ČAF, 2008)

Jakmile se zájemce rozhodne stát franchisantem, a bude podepsána smlouva, musí mu být předány veškeré informace týkající se samotného podnikání – tedy jeho jedinečnosti, etického kodexu podniku, způsobu jakým si franchisanti „konkurují“. Způsob konkurence je u mnohých franchisingových systémů spíše ojedinělý, většinou mezi franchisanty dochází ke spolupráci a u většiny případů si předávají své zkušenosti s prodejem či obsluhou zákazníků. Právě díky předávání zkušeností dalším franchisantům má tento způsob podnikání mnohé výhody. Je to tím, že se v podstatě jedná o „identické firmy“, ve kterých je prodáván stejný produkt, přibližně stejnému počtu zákazníků, pouze na jiném místě, se stejnou image všude na světě. Výjimkou v tomto ohledu jsou realitní kanceláře, ty si ve většině případů naopak konkurují. (Foodservice, 2010)

3.1.3 Z pohledu společnosti a zákazníka

Z pohledu společnosti a zákazníka lze podotknout, že franchising je přínosný také z pohledu ekonomického a společenského. Hlavním důvodem tohoto tvrzení je fakt, že jsou podporovány malé a střední podniky, které jsou hlavními „jednotkami“ ekonomiky dané země. (Řezníčková, 2004) Franchisingovými podniky je poskytována také plná škála konkurenčních výhod, které až do té doby byly viděny jen u velkých obchodních řetězců a velkých společností. Jak již bylo řečeno výše využívání vyzkoušeného podnikatelského systému, zaručuje i určitou míru stability v podnikání a výrazným způsobem ovlivňuje a

snižuje riziko zániku – proto je také franchising občas označován jako „bezpečnější podnikání“. Z ekonomického hlediska, díky spojení malých a středních podniků, je dosaženo zdravého a vyváženého soutěžního prostředí, protože lze říci, že malé a střední podniky působí jako protiváha těch velkých. (ČAF, 2011)

Z pohledu státu je tato možnost podnikání velmi výhodná, protože sám nemusí vynakládat tak velké prostředky na státní programy pro podporu malého a středního podnikání. Mnohé franchisingové sítě přinášejí nová pracovní místa, jednoznačně přispívají ke zlepšování služeb a k lepší kvalitě přístupu a obsluhy zákazníků.

Z hlediska zákazníků je franchisingová síť jednou z nejlepších možností a zákazníci z ní v podstatě těží. V drsném tržním prostředí se každý franchisor musí snažit obstát a tím pádem vyrábí a vyvíjí produkty či služby, které jsou prověřené, vyzkoušené a celkově vyzrálé. Franchisingový podnik se vždy snaží splnit očekávání a přání zákazníků. Právě kvůli tomuto předpokladu je vždy nucen získat znalosti o místních zákaznících a tím dostat onu velkou výhodu, která mu umožňuje později konkurovat nejen cenou, ale i rychlostí dodávek, specifickými dodacími podmínkami, zárukami nebo jinými doplňkovými službami. Jak již bylo řečeno dříve, franchisingová firma je velmi ovlivněna svou vlastní image, ta umožňuje zákazníkovi i lepší orientaci na trhu a zaručuje mu určitou kvalitu prodávaných výrobků či poskytovaných služeb, která je v posledních letech čím dál více vyhledávána. (ČAF, 2008)

3.2 Počátky fungování systému u Alpine pro, a. s.

Pro ilustraci fungování franchisingu byla vybrána společnost Alpine pro, a.s. Volba padla na tuto společnost především z důvodu, že je domácím a velmi úspěšným franchisorem, expanduje i na zahraniční trhy a bylo možné získat o nich informace díky ochotnému zaměstnanci firmy, panu Jaromírovi Perlíkovi, který ve firmě zastává funkci obchodního zástupce pro několik krajů, včetně Plzeňského a Karlovarského.

Společnost Alpine pro, a. s. (dále jen Alpine pro) byla založena v roce 1999. Už z této informace bylo jasné, že společnost je jednou z mála, která na českém trhu působí více než 10let a to velmi úspěšně. S prodejem zboží začala již v tomto roce, tedy roce 1999, a to pod značkou Alpine pro, kterou má společnost od samého počátku.

Před samotnou analýzou společnosti a jejím konkrétním fungováním v oblasti franchisingu je dobré vědět, jak se vůbec může obyčejný podnikatel stát franchisantem v této síti. Aby vznikl nějaký kontakt mezi firmou a zájemcem o franchising, musí tento zájemce přinést projekt, který sám vypracoval, přičemž zde musí být zahrnuta i možnost pronájmu prodejny na místě,

kde má podnikatel zájem začít s podnikáním. Jelikož se jedná o velkou, velmi úspěšnou a konkurenceschopnou firmu, je zřejmé, že tyto prostory musí být vždy na těch „nejlepších“ místech, tedy na náměstích, pěších zónách apod., a musejí mít velikost minimálně 80m². Jakmile projekt uchazeče nespĺňuje tato kritéria, podnikatel nemá šanci stát se franchisantem. Samozřejmostí je, že potenciální partner musí souhlasit se všemi požadavky danými franchisingovou smlouvou, o kterých bude tato práce pojednávat níže.

3.2.1 Image společnosti

Všeobecně známé pravidlo, které bylo také zformulováno v knize autorky Horové a Taušl Procházkové, říká, že image podnikatelů určuje hranice úspěchu a naopak úspěchy a neúspěchy se odráží v jejich image. (Horová, Taušl Procházková, 2012)

Značka Alpine pro se ve světě i u nás těší velmi dobrou pověstí právě díky image, kterou si za ty roky vytvořila. Je to hi-tech společnost, která se neustále rozrůstá a vstupuje na nové trhy, ať už v podobě dodávaných produktů z českých trhů nebo v podobě vlastních provozoven. Vyrábějí velice kvalitní, sportovní oblečení, které vyhovuje nejednomu milovníkovi adrenalinu. Společnost je také velmi populární a známá díky neustálým marketingovým tahům, soutěžím a akcím pro zákazníky. Například posledním velkým marketingovým krokem je projekt s názvem „Staň se testerem Alpine pro“. Této akce se může zúčastnit kdokoli. Stačí pouze zaslat fotografii svého výjimečného či nezapomenutelného zážitku, překonání sama sebe či jakékoli sportovní aktivity, která zájemce nadchla. Alpine pro poté vybere každý měsíc vítěze, který se stává tváří značky na celý následující měsíc. Je to až neuvěřitelné, ale díky sociálním sítím je do projektu zasláno až 60 fotografií denně. Kdo by se také nechtěl stát tváří takto významné firmy?

Je vcelku jednoznačné, že firma vytváří svoji image velmi dobře a u zákazníků je žádanou značkou. Marketing této firmy je tak silný, že je schopen oslovit mnohem více kupujících než mnoho jiných řetězců s oblečením či doplňky. Jak ve své publikaci uvádí Synek: „Plánování marketingu je plánem získání zákazníků“. (Synek, 2010)

3.2.2 Založení franchisingové sítě

Další část této bakalářské práce bude věnována samotnému založení franchisingové sítě, především nejtěžším krokům, které jsou s ním spojené. Franchisingový systém u Alpine pro byl vytvořen společně s výstavbou maloobchodní sítě, odkud také firma čerpala know-how. V té době, jako i dnes, probíhal prodej, prostřednictvím mnoha distribučních kanálů.

Největším problémem v počátcích fungování byla, podle pana Perlíka, dohoda týkající se franchisingové smlouvy. Nejtěžším bylo pro společnost v jejích počátcích stanovení podmínek a požadavků, za kterých by mohli partneři využívat prodeje zboží s logem Alpine pro. Poté následovaly podmínky týkající se samotného výběru franchisantů a míst pro budoucí provozovny. Je pochopitelné, že právě s tímto bodem měla firma největší problémy. Byla jedním z prvních deseti franchisingových systémů na našem území, a tudíž neměla jak získat informace o jeho případném fungování. Vše si musela od základů vybudovat sama, všechny smlouvy musely být vymyšleny a hlavně promyšleny naprosto dokonale. Musely zde být obsaženy všechny podmínky týkající se budoucí spolupráce, ale také budoucího financování či pomoci a podpory ze strany franchisora. Podle informací, které byly poskytnuty pro tuto práci, se smlouvy několikrát změnilly. Musela být zajištěna lepší ochrana obou stran, s postupující právní legislativou, zakomponována nová pravidla a s postupujícími inovacemi přidány nové paragrafy týkající se např. interiérového uspořádání poboček. Základní kapitál společnosti Alpine pro při jejím zápisu do obchodního rejstříku v roce 1999 činil 200 tisíc korun. Měla-li v této době společnost k dispozici i jiné finanční prostředky, například půjčky, úvěry apod. není schopen nikdo v současné době říci, přeci jen je to už 12 let a během nich se vystřídali už mnozí manažeři i několik majitelů.

4 Franchisingová smlouva

Franchisingovou spoluprací definuje Jaroslav Tamchyna jak dlouhodobou spoluprací dvou a více subjektů, z nichž každý pro účel podnikání používá své silnější stránky. Zjednodušeně řečeno to znamená, že jeden podnikatel může vložit nápad, zkušenosti či znalosti a naopak druhý může poskytnout prostory k provozování činnosti. (ČIF, 2011b) Jak již vyplynulo z předchozího textu základem celé spolupráce je rozdělení činností, povinností a práv obou účastníků smluvního vztahu. Franchisingová smlouva se zabývá vztahy, které vzniknou díky jejímu podpisu - jsou to jak morální, tak etické, právní a obchodní vztahy. Velmi stručně řečeno jedná se o určitou smlouvu, která upravuje veškeré vztahy mezi franchisorem a franchisantem. Právě díky slovu „veškeré vztahy“ je naprosto zásadní neuspěchat podepsání smlouvy. Vše musí být řádně promyšleno.

Smlouva musí být předložena v českém jazyce a franchisor je povinen ji s budoucím franchisantem projít. (Franchising INFO, 2011c) Po prostudování smlouvy se ve většině případů dávají na rozmyšlenou 2-3 týdny, aby mohl budoucí partner všechna specifika, dokumenty a veškeré právní záležitosti řádně promyslet. Tato doba je to dána tím, že při uzavírání těchto smluv mají subjekty volnost ve vzájemném upravování vztahů. (Moderní obchod, 2009) Rizikem se stává bohužel fakt, že ne každá smlouva, která se vydává za franchisovou je opravdu franchisová – některé systémy mají smlouvy jednostranné, nevýhodné, nebo nepříliš dobře srozumitelné budoucím partnerům. Vše je důsledkem neexistující právní úpravy. Jakmile bude franchisingová smlouva podepsána, je nutné si uvědomit, že tento svazek bude mít dopad nejen na podnikatele samotného, ale také na jeho okolí.

Další, neméně důležitou součástí je i výběr budoucího franchisanta, tedy budoucího provozovatele jedné z poboček podniku. Faktem, který může franchisora přesvědčit o přijetí či nepřijetí budoucího partnera, je zda se jedná o osobu fyzickou či právnickou. Fyzické osoby jsou upřednostňovány především z důvodu svého nasazení, osobního zájmu, a osobní odpovědnosti za chod celého podniku. Právnické osoby jsou jako franchisanti žádáni méně, což samozřejmě neznamená, že by neměly šanci být vybráni a stát se budoucími franchisanty. Možnosti jsou v tomto ohledu velké. Záleží zde hlavně na podniku, který rozhoduje, kde by měly stát budoucí pobočky a kdo by měl být jejich vlastníkem.

„Nejčastěji je na začátku každé franchisingové smlouvy preambule, která popisuje faktický stav – tedy postavení partnerů, základní ideu a ceny, o které se bude opírat vzájemná spolupráce.“ (Franchising INFO, 2012)

Je vcelku běžné, že při uzavírání této smlouvy je také uzavírána smlouva nájemní či smlouva o projektu. Smlouva musí být za všech okolností v souladu se zákony a s Etickým kodexem franchisingu.

Franchisingová smlouva odráží:

- zájmy obou stran,
- povinnosti a odpovědnosti obou stran,
- délka trvání smlouvy a ustanovení o jejím ukončení, případně prodloužení,
- platební povinnosti franchisanta,
- zboží nebo služby, které má k dispozici daný franchisant,
- ustanovení vztahující se na používání typických znaků jako jméno firmy, ochranné známky, loga nebo jiné specifické znaků,
- školení,
- vztah ke konkurenci,
- propagace,
- podpora ze strany franchisora,
- případně jiné pro podnik důležité podmínky.

V České republice musí být všechny franchisové smlouvy a veškerá smluvní ujednání sepsána v českém jazyce. Obecně jsou smlouvy sepsány v jazyce té země, v níž má franchisant své sídlo. (Franchising INFO, 2012) Podle nejnovějších studií a informací, které je možné získat prostřednictvím internetu, publikací či knih lze konstatovat, že současné tržní prostředí a právní podmínky jsou pro podnikání formou franchisingu vcelku příznivé. Zahraničí i domácí zájemci mohou očekávat právní jistoty, podporu, bezproblémový přechod na trh v rámci EU, snížené riziko krachu podniku a mimo jiné i kdykoliv dostupné konzultace s franchisorem, tedy laicky „nadřazeným“, které u jiných typů podnikání nejsou možné.

4.1 Franchisingová smlouva u vybrané společnosti

Jak již zaznělo v úvodu této práce společnost Alpine pro, a.s. prodává hlavně na českém, slovenském, polském a maďarském trhu. Na českém trhu provozuje jak storové tak franchisingové pobočky, na trzích ostatních jsou do dnešního dne provozovány pouze pobočky storové, tedy „klasické“. Franchisingové smlouvy jsou sepsány u všech franchisantů shodně, společnost tedy zabraňuje zbytečným komplikacím s jejich dodržováním a případným sankcionováním. Je to naprosto přirozený krok k ochraně jak

Alpine pro, tedy franchisora, tak i franchisantů, samostatných podnikatelů, kteří by jistě sami nesouhlasili s nerovnými podmínkami a jiným přístupem při řešení sporů.

Nesouhlasí-li podnikatel s podmínkami danými společností v této smlouvě, či chce-li změnu těchto podmínek nebo jejich úpravu, nemůže se bohužel stát franchisantem, všechny smlouvy musí být naprosto stejné, bez výjimky.

Firma Alpine pro má, dá se říci, velmi schopné partnery, protože podle jejich mínění a zkušeností jsou v této síti smlouvy dodržovány bezezbytku, tudíž zatím bez problémů. Samozřejmě jako u každého podnikání se sem tam najdou nějaké problémy v plnění či dodržení, ale nejsou nijak zásadní a nikdy zatím neovlivnily značku či společnost jako takovou. Ze všech těchto informací jasně vyplývá, že firma Alpine pro je skutečně velmi spolehlivou firmou a dbá jak na svoji image, tak na blaho zákazníků. Nemělo by se tedy stát, že v jedné zemi zákazník nakoupí zboží podstatně horší kvality než je tomu v zemi jiné, či že mu budou poskytovány horší služby než jinde na světě. To je také jeden z důvodů proč si této firmy vážít. Nehledí pouze na zisky, jako některé franchisingové řetězce, ale poctivě vytváří svoji franchisingovou síť ve světě se stejnými podmínkami pro všechny – se stejnými materiály, textiliemi, stejnými nebo velmi obdobnými službami a velmi podobnou zákaznickou obsluhou, které je dosaženo, hlavně díky školení všech zaměstnanců firmy.

Při otevírání prodejny je prováděno školení týkající se informačního systému, merchandisingu, školení o materiálech a o psychologii prodeje. V průběhu roku, konkrétně 2 krát do roka, probíhá nauka o nových materiálech a nových změnách či připomenutích základních principů a postupů celého podnikání.

Do franchisingové smlouvy je také zakomponován odstavec, který se týká vztahu ke konkurenci. Je zde psáno, že není dovoleno aby franchisanti provozovali konkurenční projekty. Doložka o vzájemném vztahu jednotlivých franchisantů ve smlouvě uvedena není. Není zde tedy jasně dáno, že jednotliví franchisanti si nesmějí konkurovat, což je také jedna ze zvláštností, které Alpine pro řeší jinak než jiné franchisingové systémy.

Jako u jiných typů těchto systémů je i ve smlouvě této firmy uvedena doložka, která zakazuje franchisantům jakýkoliv konkurenční boj s franchisorem. Firma tak zamezuje bojům, kdy jsou franchisanti už velmi vyspělými a úspěšnými obchodníky a snaží se od sítě odtrhnout.

Smlouva je sepisována na dobu neurčitou s výpovědí. Tedy pokud společnost není spokojena s provozováním pobočky či se špatným zacházením - se jménem firmy, ať už se jedná o jakýkoliv typ poškozování značky, může okamžitě vypovědět danému franchisantovi smlouvu. V podstatě se partner stává „bývalým partner“, jak se říká „ze dne na den“. Je poté

pouze na něm, jak se s celou situací vypořádá a jak ukončí činnost svojí provozovny. Alpine pro v těchto případech, po vypovězení smlouvy, přestane dodávat zboží, přestane poskytovat rady, neinformuje majitele provozovny o nových akcích apod. Jednoduše s ním ukončí spolupráci i komunikaci.

4.2 Náležitosti související s franchisingovou smlouvou

4.2.1 Operační manuál

Jako příloha franchisingové smlouvy je poskytován zpravidla operační manuál. Ten je hlavním zdrojem informací pro franchisanta. Je to písemný dokument obsahující veškeré údaje, postupy či instrukce, které franchisant bude muset dodržovat. Jelikož se jedná o nejpodstatnější přílohu smlouvy, která obsahuje informace k know-how franchisora je nutné aby jeho užívání bylo ve smlouvě jednoznačně vymezeno. Už při projednávání smlouvy a vyjednávání podmínek je nezbytné aby se zájemce zavázal k mlčenlivosti, protože již v tu chvíli se mu začínají odkrývat kousky manuálu. (ČAF, 2008)

4.2.2 Nejčastější problémy při uzavírání smluv

Je skoro zřejmé, co by mohlo být hlavním problémem při uzavírání smluv – odmítavý postoj franchisorů při vyjednávání franchisové smlouvy a zásahů do ní. (Franchising INFO, 2012) Na jedné straně má franchisor oprávněný zájem na tom, aby smlouva byla uzavřena v jím navrhovaném znění, aby pro něj byla výhodná a co nejpříznivější. Z druhé strany však odmítá změny oprávněně. Jeho hlavním cílem je snaha o to, aby všechny smlouvy byly co nejpodobnější a tím pádem, aby zamezil vzniku problémů spojených se správou celého franchisingového systému, který vybuoval. Kdyby každá smlouva byla postavena jinak, bylo by velmi pravděpodobné, že by docházelo k znesnadnění komunikovatelnosti mezi franchisorem a franchisanty a díky jiným podmínkám i ke zvýhodňování jedné pobočky nad druhou, což franchisor nesmí dopustit.

„Obecně je možné konstatovat, že franchisoři zpravidla, byť neradi, ustoupí ze zcela kategorické odmítavé pozice a některé změny navrhované franchisantem přijmou“ (Franchising INFO, 2011c) Drtivá většina franchisorů si je vědoma toho, že franchisanti mohou svými znalostmi velmi významně přispět a pozitivně ovlivňovat celou franchisovou síť. Franchisant přeci jen zná okolí, ve kterém by chtěl provozovat „svoji“ pobočku lépe, je obeznámen s nákupním chováním zákazníků a je si také vědom určitého cenového ohodnocení, které by budoucí zákazníci byli ochotni do produktů či služeb vložit a plně je tak využívat.

Za samostatnou kategorií je možné pokládat vyjednávání poplatků. Ty jsou ve většině případů závislé na obratu franchisanta. Vždy to tak ale být nemusí, mohou být stanoveny i paušálně, zde vše upravuje franchisová smlouva, která byla již v předchozím textu popsána. Obě zúčastněné strany musí zvážit především fakta týkající se obratu, s ním spojeného počtu zákazníků, prodaných výrobků či služeb, vhodného umístění prodejny a jiné. V takovém případě může jednoznačně situaci vyjasnit franchisor zasazením specifických kritérií, které bude muset splnit každá provozovna. (Franchising INFO, 2011c)

4.2.3 Nejčastější problémy při uzavírání smluv ze strany Alpine pro

Jak již bylo deklarováno výše, smlouvy jsou dané a potenciální franchisant je buď přijme, nebo nepřijme, v tomto případě nedochází k navázání spolupráce. Asi největším úskalím po přijetí podmínek vyplývajících se smlouvy jsou finanční záležitosti. Za předpokladu, že chce franchisant otevírat franchisingovou prodejnu, musí být připraven investovat přibližně 7 tisíc Kč/1 m², tedy při rozměrech 100 m² je vstupní investice do prodejny 700 000 Kč. Jedná se pouze o investici do vybavení zboží, není zde zahrnuto zboží, které později franchisant samozřejmě bude muset také nakoupit. Tato cena je takto vysoká především z důvodu požadované lokality, ve které se musí prodejna nacházet – náměstí, pěší zóna atd.

Společnost Alpine pro nezavedla, ani v nejbližších letech zavádět nehodlá, systém, ve kterém jsou splaceny tyto vstupní investice v podobě přírážky k výrobkům či službám, které musí tak jako tak sami nakoupit a tedy do nich investovat. Díky tomuto systému se mohou podnikatelé zapojit do sítě i bez potřebného a vysokého počátečního kapitálu. Ten je, jak je již vysvětleno výše, poté postupně splácen v průběhu fungování nové provozovny.

Podle návrhů některých podnikatelů, kteří se ucházeli o místo franchisanta v této síti, ale kteří bohužel neuspěli, by tento systém mohl vést ke zvýšení počtu franchisantů a rozšíření celé Alpine pro síť. Na druhé straně samotní franchisanti neplatí společnosti žádné poplatky, ty jsou zahrnuty v obchodní marži. Je tedy otázkou a asi subjektivním názorem každého podnikatele, zda je pro něj výhodnější zaplatit větší investici hned v počátcích podnikání a poté později platit poplatky už při nákupu zboží, s tím, že cena bude nižší. Nebo zda je pro něj lepší postupně splácet hodnotu prodejny v přírážkách k nákupům plus platit obchodní marži při každém nákupu zboží, čímž by se cena pochopitelně podstatně zvýšila.

4.2.4 Události následující po podepsání smlouvy

Franchisant po podepsání smlouvy očekává určitý zájem od franchisora a ten jej nesmí zklamat nebo by přinejmenším zklamat neměl. Je důležité, aby zájem neskončil právě po

podpisu smlouvy, tím vše teprve začíná. Franchisor musí být vždy při ruce, pomáhat, všestranně podporovat a především detailně připravit franchisanta i jeho zaměstnance na budoucí podnikání formou školení. (ČAF, 2011) Každý franchisor se individuálně rozhoduje, zda jeho školení budou vedena jako tréninky, stáže přímo u něj v pobočce, nebo u jiného franchisora, zda bude pořádat hromadná sezení, kde všechny seznámí se základními pravidly, a poté je vyšle tzv. do terénu. Tato fáze je jednou z nejdůležitějších, jelikož se od ní odvíjí případný úspěch či neúspěch vlastního franchisingového systému.

Z předchozího textu již vyplynulo několik podmínek, které musí každý franchisant dodržovat pokud chce podnikat pod značkou Alpine pro a pokud se chce stát dobrým franchisantem a generovat zisk. Tyto podmínky jsou závazné pro všechny partnery a nelze je měnit ani si je upravovat podle svého. Malé úpravy jsou samozřejmě na každé prodejně, ale větší se již probírají s vedením a ve většině případů jsou bohužel zamítnuty z důvodu jednotného vzhledu smluv a fungování celé sítě. Zde jsou hlavní body, které musí partner při provozování pobočky dodržovat:

- franchisant prodává pouze zboží značky Alpine pro,
- používá nábytek a ostatní vybavení prodejny, které doporučuje Alpine pro,
- účastní se globálních marketingových akcí,
- dodržuje předepsaný merchandising Alpine pro,
- používá výhradně informační systém předepsaný Alpine pro.

K prvnímu bodu není nutné nic vysvětlovat, jedná se o běžný, standardní postup každého systému. S druhým bodem je Alpine pro mírně specifická. Nenechává franchisantům částečně volný výběr vzhledu své prodejny jako se tak děje u některých systémů. Spousta systémů, chce zachovat například jen barvy v interiéru, určitý počet reklamních ploch či specifické kusy nábytku, Alpine pro má jiný postoj. Chce, aby všechny pobočky po celém světě měly skutečně dokonale napodobitelný, a tedy lehce rozpoznatelný design. Je to ten typ úpravy, o kterém se musí partneři nejdříve poradit se svým franchisorem. Jak bylo již upřesněno dříve, tento typ změny v téměř všech případech není vítán. Malé změny jsou pochopitelně zanedbatelné, ale u větších kusů nábytku a specifického vybavení je problém. Třetí bod je také naprosto čitelný a srozumitelný. Každý partner se účastní globálních marketingových akcí připravovaných franchisorem. Franchisanti mají pouze povinnost tyto akce akceptovat a tedy upravovat podle nich například ceny a mají povinnost dát zákazníkům vědět o těchto akcích ať ve formě plakátů, či hromadných emailů věrným zákazníkům. U některých

franchisingových podniků často postačí i reklamní cedule za výlohou prodejny. Předposledním bodem je dodržování předepsaného merchandisingu touto společností. Vše o merchandisingu a jeho fungování je uvedeno v následující podkapitole. Poslední je fakt, že Alpine pro má vytvořen vlastní informační systém, který musí každý z franchisantů používat. O něco podrobněji o něm bude pojednávat tato práce později.

4.2.5 Merchandising

Jak bylo již řečeno výše, tato část bakalářské práce bude věnována merchandisingu firmy Alpine pro, který se týká celého „vzhledového“ provozování poboček. Merchandising je také určitou formou psychologie prodeje.

Ve firmě Alpine pro jsou „vyhrazeny“ 3 merchandiserky pro Českou republiku. Tyto ženy, vedou školení a poskytují rady nejen franchisingovým pobočkám firmy, ale také těm storovým. Firma Alpine pro má v tomto „programu“ pouze ženské zastoupení, protože podle vedení „ženy mají větší cit pro design a dokáží lépe poradit partnerům“. Každá z nich má svoji oblast působnosti. Jak napovídá i samotné rozdělení našeho státu jedna se zabývá Čechami, druhá Moravou a třetí z nich Slezskem. Je možné je rozdělit právě do těchto tří regionů, protože síť prodejen Alpine pro je opravdu rozeseta po celé České republice, tedy všechny mají na starosti přibližně stejné množství prodejen. Dalo by se říci, že tyto merchandiserky se starají o celou image prodejen. Mají k dispozici tzv. merchandisingový manuál. Je podobný klasickému franchisingovému manuálu, jen s tím rozdílem, že zde jde pouze o vlastní rozložení zboží a příslušenství v jednotlivých pobočkách. Podle tohoto manuálu učí jednotlivé partnery pravidlům vystavení zboží na prodejně, které později i kontrolují a hodnotí podle pravidel, které jsou dány firmou. Dále také zasílají na prodejny informace, jakým způsobem vystavovat zboží ve výlohách, jak nejlépe rozmístit zařízení v prodejně, aby vytvářelo co nejpříjemnější prostředí pro zákazníky či jak přesně předvádět zboží při jednotlivých marketingových akcích.

Tento systém má společnost Alpine pro velmi dobře promyšlený. V každém státě se sice o něco liší, ale jakmile člověk vejde do franchisingové prodejny této firmy, může si všimnout velmi podobných znaků u každé pobočky v dané zemi. Jedná se například o rozmístění regálů, které je na většině území ČR takřka stejné nebo o rozmisťování jednotlivých kusů oblečení, které zaujme na pohled již při příchodu.

5 Výhody a nevýhody franchisingu v síti Alpine pro, a. s.

Jelikož se firma na českém i zahraničním trhu pohybuje již řadu let a v tomto oboru podnikání se vyzná jako asi málokterá na území České republiky, bylo zajímavé sledovat a dozvídat se hlavní výhody a nevýhody podnikání formou franchisingu z jejich pohledu. Firma má několik specifík, které ji odlišují od ostatních sítí a díky kterým dokázala v minulých letech také přilákat tolik zájemců o tuto neobyčejnou formu podnikání. Tato kapitola nebude psána z pohledu franchisora a franchisanta zvlášť, ale věnuje náhled na problematiku výhod a nevýhod z obou pohledů naráz.

5.1 Výhody

Podle firmy je hlavním výhodou, že franchisant získává know-how od franchisora, tedy ví přesně jak podnikat, dostane návod na to jak vést svoji pobočku, jak školit své zaměstnance, jak si počínat s konkurencí, jak pobočku vzhledově upravovat a vylepšovat atd.

Bezezporu další obrovskou výhodou ze strany franchisantů je plná podpora v marketingu. Franchisor dbá na celkovou image podniku jako celku a z toho těží všechny jeho provozovny. Franchisor má v reklamních věcech naprostou volnost a je jen na něm, jak dobře dokáže využít reklamu pro rozvoj svého podnikání a podporu stávající sítě. Franchisanti si mohou také dělat „své vlastní“ reklamy a snažit se propagovat svůj podnik v okolí, ve kterém působí, ale je vcelku jisté, že tato reklama nebude na zákazníky působit tak dobře jako působí ta celosíťová. Hlavní podmínkou je, aby reklama samotného partnera nepoškozovala image společnosti a dbala řádných pravidel, které jsou stanoveny ve smlouvě. Na druhé straně není ovšem vyloučené, že i tato malá „místní“ reklama nedokáže přilákat dostatek zákazníků, alespoň v daném regionu či lokalitě. Z toho všeho vyplývá i další nezanedbatelná výhoda z pohledu franchisora i franchisantů – prodává se značka, která má již obvykle na trhu nějaké postavení, nějakou hodnotu, která je veřejnosti známá, veřejnost ji přijala a zákazníci si ji oblíbili. Všechny tyto přednosti silně zvýhodňují tento typ podnikání oproti jiným typům. Není tedy divu, že získává v České republice stále větší oblibu a do franchisingových sítí se připojuje stále více samostatných podnikatelů, jak těch domácích, tak těch zahraničních. Je sice pravda, že v posledních dvou letech se počty nově příchozích franchisantů výrazně snížily díky probíhající krizi, ale toto odvětví ekonomiky znovu nabírá na síle a počty se znovu zvyšují.

5.2 Nevýhody

Jako hlavní překážku, či chcete-li problém, vidí franchisor i samotní franchisanti hlavně v omezeních daných franchisingovou smlouvou. Ta se snaží franchisového partnera držet v určitých „mantinelech“, které mu v mnoha případech brání ve vlastní realizaci. Smlouvou jsou dány určité podmínky či požadavky, které musí být nezbytně dodrženy, aby systém i samotná společnost mohla bez problémů fungovat a nevznikaly konflikty. Na druhou stranu tyto mantinely mohou být pro samotného franchisanta přínosem. Pro příklad je možné uvést obchodní aktivity jednoho z partnerů Alpine pro (z důvodu ochrany není jmenován), které vedou dlouhodobě ke snahám nakupovat levné zboží za lepší ceny, což je samozřejmě z pohledu prodeje a nákladů zcela v pořádku. Problém však nastává, když onen partner chce zboží prodávat v následných masových výprodejích pomocí věrnostního programu Alpine pro. V tomto případě již musí společnost zasáhnout. Partner sice docílí vyšších obrátů, ale za cenu snížení ratingu značce Alpine pro, kterou na trhu předvádí jako výprodejovou. Jak již bylo zmíněno výše, franchisanti mají právo prodávat a vytvářet si akce u zboží, u kterého je špatná prodejnost v místě pobočky či sami si vytvářet propagační akce u jakéhokoliv sortimentu Alpine pro, v tomto případě slevy, pokud to nepoškozuje image a celou důvěryhodnost značky. V tomto případě je značka poškozována. Z tohoto příkladu lze vyvodit, že ostatní partneři dosáhnout výhody či minimálně spravedlnosti. Oni sami by si také mohli takto zvyšovat obraty a předvádět značku jako výprodejovou či značku „na nižší úrovni“, ale jak už princip napovídá, nakonec by celé takové jednání vedlo k totálnímu propadu a v nejpravděpodobnějším případě i zániku společnosti jako celku.

Souhrnně lze konstatovat, že tyto „mantinely“ chrání franchisora i franchisanty před jimi samotnými, vzájemně jim tedy ve většině případů pomáhají. I když stále zůstává určité omezení svobody i omezení vlastní realizace, což je pro některé franchisanti horší než konkurence ve vlastní síti.

Franchising je určitá forma spolupráce mezi samostatnými podnikateli, kde franchisor poskytuje franchisantům právo užívat předmět podnikání, ochrannou známku, obchodní jméno, obchodní značku a další specifické rozeznávací znaky. To představuje pro obě strany řadu výhod a nevýhod. Každá ze stran se snaží maximalizovat výhody a minimalizovat nevýhody, z této spolupráce vyplývající. Jak uvádí Martina Řezníčková, obě strany by neměly zapomínat na jejich společné cíle, které zahrnují hlavně výhodnější pozici na trhu, nižší náklady, reálnější finanční hospodaření, promyšlenější organizace řízení. (Řezníčková, 2004)

5.3 Poplatky

Velkou výhodou podnikání pod značkou Alpine pro a tedy provozování jedné z poboček je, že franchisant nemusí platit žádné poplatky jako u jiných franchisingových řetězců. Všechny finanční odměny, pokud je tak lze nazvat, si Alpine pro „schovává“ do své obchodní marže. Obecně je obchodní marže rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou. V případě franchisingu to znamená, že franchisor si nechá zaplatit více od franchisanta už v momentě kdy dochází k nákupu zboží do prodejny. Prodejní ceny jsou v 90% pevně dané a je závazné je dodržovat, samozřejmě pokud se nejedná o sezónní výprodeje či mimořádné akce, při kterých si franchisant může prodávat zboží za „libovolné“ ceny. Tyto ceny však nesmí být v rozporu s rozpočtovou politikou společnosti Alpine pro a tedy nesmí společnost poškozovat.

Kromě poplatků, které jsou obsaženy v obchodní marži platí franchisanti také příspěvek do marketingového fondu – jedná se o zcela běžnou formu poplatku, který napomáhá k rozvoji celé franchisingové sítě. Franchisant zaplatí nepatrný poplatek do marketingového fondu společnosti a o reklamu a public relations se již starat nemusí, vše obstarává franchisor. V případě podnikání pod firmou Alpine pro tento příspěvek je ve výši 1% z dosaženého obratu. Není tedy přesně daný, ale odvíjí se od úspěšnosti podnikání každého z franchisantů, a tím je tedy zbytečně nezatěžuje a neomezuje ve finančních záležitostech. Je bohužel realitou, že většina franchisantů, se snaží tento obrat snižovat, aby nemuseli odvádět tak vysoký příspěvek do fondu. Sami si ale neuvědomují, že čím vyšší příspěvek franchisor dostane, tím větší finanční prostředky bude mít k dispozici pro další marketingové kroky či pro další kampaně na podporu samotných franchisantů. Celý tento proces by se dal nazvat „začarovaným kruhem“. Na jedné straně se franchisanti snaží snížit svůj obrat a tedy odvést méně do společného fondu. Na straně druhé stojí franchisor, který právě díky velikosti fondu poskytuje větší podporu franchisantům, a díky kterému se mohou partneři po úspěšných kampaních těšit na ještě větší zisky.

Jak již bylo jasně zmíněno výše – všechny ostatní poplatky jsou zahrnuty v ceně nakupovaného zboží a franchisor si tedy z každého nákupu odebírá určitou finanční část, kterou poté používá pro svůj vlastní rozvoj a ve svůj prospěch.

5.4 Franchisor vs. franchisanti

Určitě zajímavé je zmínit se i o samotné komunikaci mezi franchisorem a jeho partnery. Bylo by vhodné i v určitém směru nápomocné, kdyby franchisor dostával určitou zpětnou vazbu od svých franchisantů. V případě vybrané společnosti tomu tak není. Tedy franchisor například

nevyžaduje určité zprávy o stavu každé pobočky či nevyžaduje každého půl roku vyplnění určitého dotazníku, aby zjistil jak si „jeho“ síť stojí. Některé franchisingové podniky dokonce využívají svých vlastních zaheslovaných internetových stránek, kam mohou všichni franchisanti psát své názory, rady, případně stížnosti. U společnosti Alpine pro funguje speciální software. Ten má každá provozovna. Je to určitý předepsaný pokladní systém. Tedy pokud by společnost chtěla, může si opatřit údaje týkající se například průměrného zisku všech provozoven, průměrného odbytu atd. Z tohoto softwaru však pochopitelně nemůže získat informace a názory jednotlivých franchisantů.

Podle názorů samotných franchisantů by, ale tento systém pomoci mohl, ale není zásadní a ve spolupráci s firmou jim rozhodně nechybí. Záleží na každém franchisorovi jestli o tento systém zájem projeví či neprojeví. Ve firmě Alpine pro franchisor a franchisanti zvládají komunikovat bez problémů i bez tohoto systému. Možná o něm do budoucna budou uvažovat, zatím se vedení nechystá dělat zásadní změny v již zavedených systémech a pravidlech komunikace mezi nimi.

6 Možnosti financování

V této části práce budou rozebrány a popsány finančními aspekty této formy podnikání. Tyto informace by měly být jedny z nejdůležitějších pro začínající franchisory i franchisanty, které musí zvážit před budoucí spoluprací.

Všeobecně platí, že dlouhodobý majetek má být financován dlouhodobými zdroji a naopak krátkodobý majetek zdroji krátkodobými. (Horová, Taušl Procházková, 2011) K financování franchisingových projektů se využívá dlouhodobých zdrojů, jako jsou vlastní a cizí kapitál. Je to dáno tím, že franchisingové smlouvy jsou uzavírány obvykle na dobu 5 až 20 let, podle jednotlivých druhů systémů. (ČAF, 2008) U firmy Alpine pro jsou dokonce uzavřeny na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou. Do cizího kapitálu můžeme zařadit bankovní úvěry, Venture capital – vstup nového investora, Business Angels, případně dotace.

6.1 Vlastní zdroje

Rozhodujícím je v tomto případě hlavně interní vlastní kapitál, tj. nerozdělený zisk minulých let, fondy ze zisku a odpisy. Pokud by se jednalo o novou firmu, vlastními zdroji by se stal vklad podnikatele a tzv. našetřené zdroje, tedy zdroje z minulých let. (ČAF, 2008) Tento druh zdroje je sice velmi důležitý, ovšem v případě rozšíření franchisingového projektu by nemusel být dostatečný, proto je vhodné počítat i s již zmíněnými cizími zdroji.

6.2 Bankovní úvěry

Obecně lze říci, že čím lépe funguje bankovní systém, tím lépe funguje franchisingové podnikání. Jedním z nejdůležitějších prvků finančních vztahů je právě fungující bankovní systém. (Řezníčková, 2004)

Díky velkému podílu a rozvoji franchisingu v zahraničí mají zdejší, české, banky zřízeny i funkce zaměřené na styk s podnikateli využívající tuto formu podnikání, některé z nich dokonce mají své vlastní franchisingové týmy.

V České republice jsou úvěry zajišťovány díky síti komerčních bank. Právě díky zahraničí začínají pomalu i banky v naší zemi přihlížet k potřebám franchisantů a franchisorů. (ČIF, 2011b) Franchisingoví podnikatelé mají jiné požadavky a potřeby při získávání úvěrů, než je tomu u podnikatelů „normálních“. Bohužel zatím tento systém v bankách není příliš rozšířen. Jediný, kdo se plně zabývá problémem franchisingu, je Komerční banka, která má pro podnikatele připravený konkrétní program - KB Franchising program.

6.3 Business Angels

Podle České asociace franchisingu, je Business Angels program určený zejména pro malé a střední podniky. Jedná se o fyzické osoby, které ve svém životě byly úspěšnými podnikateli či manažery. Hlavní zájem Business Angels je především pomoci v rozvoji malých a středních podniků svými finančními prostředky a zkušenostmi. Při investování v České republice je průměrná velikost jejich investice 5 mil. Kč. (Řezníčková, 2004) Do franchisingového podniku potom vstupují s minoritním podílem na akciové společnosti, pokud chtějí vstoupit do společnosti s ručením omezeným, poskytují na přechodnou dobu půjčku s následným vkladem do základního kapitálu. Největší problémem tohoto financování je fakt, že společnost s ručením omezeným musí během doby, na kterou má poskytnutou přechodnou půjčku přeměnit svoji právní formu na akciovou společnost. (ČAF, 2011)

6.4 Financování franchisingu společnosti Alpine pro, a. s.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části tohoto tématu, franchisant se rozhoduje sám, jakou formu financování zvolí pro svůj podnik. Může se jednat o vlastní či cizí zdroje. Z většiny případů jasně vyplývá, že budoucí partneři volí cizí zdroje. Je to pro ně výhodnější ze všech pohledů, snad jedinou výhodou vlastních zdrojů je jejich dostupnost. Jsou nejdostupnějšími zdroji, které si lze představit. Logicky je jasné, že každý franchisant takovýto kapitál nevlastní, a proto využívá právě cizích zdrojů k financování svého podnikání.

6.4.1 Ze strany franchisora

Každý franchisor má jakousi zodpovědnost za své franchisanty. Jedná se především o jejich podporu, a ta jde ruku v ruce také s finančními prostředky. Společnost Alpine pro přispívá svým franchisantům na provoz, nákup zboží či podobné aktivity pouze v případě, kdy hrozí krach provozovny či v případě nahodilých událostí, avšak pouze po určitou dobu. Jakmile je jasné, že provozovna nebude schopna dále fungovat bez podpory franchisora musí daný partner vystoupit ze sítě, není možné ho donekonečna dotovat bez jakéhokoliv zlepšení.

Existují dva typy projektů, které mohou ovlivňovat financování a výsledky hospodaření. Jeden je z pohledu samotného franchisanta, kdy tento partner není schopen vytvářet zisk hlavně díky svému vlastnímu hospodaření. Není například schopen řídit se manuálem, který mu poskytl franchisor nebo si zkrátka podniká tzv. podle svého, což může vést v případě franchisingu často ke krachu pobočky. Druhý je, dá se říci, z pohledu franchisora, kdy došlo ke špatnému posouzení projektu. Tyto případy jsou méně časté, ale přesto stojí za to se o nich zmínit. Může se jednat například o špatnou lokalitu, špatné místo, příliš velkou nebo naopak

malou prodejní plochu atd. Vina je zde na obou stranách, ale franchisor měl hlavní slovo v povolení tohoto provozu a ze svých zkušeností měl tyto stavy předvídat nebo se jich minimálně obávat. Zde tedy zůstává na každém franchisorovi jak se s takovým projektem vypořádá, ale je téměř jisté, že každý projekt tohoto typu dříve či později stejně zkrachuje.

6.4.2 Ze strany franchisantů

U většiny franchisových sítí využívají franchisanti nejčastěji možnosti bankovních úvěrů či přímo vlastních zdrojů. Důležité je počítat především se vstupní investicí do prodejny, která byla zmíněna již v předchozím textu. Jelikož se jedná o nemalou částku, minimálně 560 000 Kč, je důležité aby si franchisant rozmyslel její „dotování“ již před podpisem franchisové smlouvy. Pan Jaromír Perlík, který byl nápomocen po dobu celého psaní této práce, není schopen jednoznačně odpovědět, zda jejich partneři využívají spíše bankovních úvěrů, vlastních zdrojů, případně jiných půjček. Je to interní záležitost každého franchisanta, se kterou bohužel není obeznámen. Tuto informaci má pouze nejvyšší vedení společnosti, které není ochotné sdělovat bližší informace či poskytnout jakékoliv materiály o svých partnerech a jejich způsobu financování. Můžeme jen odhadovat, že většina franchisantů využívá bankovních úvěrů jako hlavního zdroje financování svých poboček. Je ale pravdou, že u minimálně jednoho případu se zde objevilo i financování skrz Business Angels.

Všechny provozovny nemohou být ziskové a tento typ podnikání se nemusí vždy plně vyplatit a uplatnit. Je tedy zřejmé, že i u společnosti Alpine pro existují provozy, které nedovedou generovat zisk, který by poté financoval náklady spojené s provozem franchisy plus přinášel čisté výnosy do kapsy franchisanta. Jedná se tedy o druhý typ projektů, který může ovlivňovat financování. Tyto případy jsou častější než případy špatného posouzení ze strany franchisorů. Z větší části se jedná o projekty, které franchisant nespravoval jako řádný hospodář či nedbal dostatečně rad v použitých, od franchisora poskytnutých, manuálech. S tímto problémem se potýká každá franchisingová síť - vždy se najde jedinec, který si udělá plno věcí po svém, nedbá řádně manuálu a poté není schopen vytvářet zisk či není schopen financovat náklady spojené s provozem vlastní pobočky. Takovýto franchisanti jsou nepotřební a hlavně těžko zvladatelní, proto v drtivé většině případů dochází k jejich vyloučení ze systému, pokud nedojde k jejich „nápravě“ a sami nezačnou dbát řádně rad poskytnutých a doporučených v manuálech a franchisorem.

7 Případová studie

V této části bakalářské práce bude znázorněna finanční náročnost při zakládání franchisingové pobočky. Protože partneři firmy Alpine pro provozují franchising po celé České republice, je vhodné ukázat založení alespoň jedné z nich, i když jen fiktivně.

Pro názornou ukázkou byl vybrán Karlovarský kraj. V tomto kraji se nachází nejméně poboček z celkového počtu, tedy i nejméně franchisingových.

Jak již bylo zmíněno výše, franchisingové provozovny se musejí nacházet v atraktivních lokalitách s minimálně 15 tisíci obyvateli, musejí mít prodejní plochu do 100m² a musí je zakládat podnikatel, který má již předchozí dlouhodobější (delší než 1 rok) zkušenosti s podnikáním.

Pro založení fiktivní franchisingové pobočky firmy Alpine pro bylo vybráno krajské město Karlovy Vary. Jako nejlepší lokalita by se jevila ulice T. G. Masaryka – tedy hlavní pěší zóna. Ovšem při bližším zkoumání vyšly najevo velmi vysoké ceny za pronájmy a nevyhovující prodejní prostory, které tato provozovna potřebuje. Jako alternativa bylo zvoleno náměstí Milady Horákové – z hlediska podnikání druhá nejžádanější lokalita.

Byla vybrána prodejní plocha čítající 60m². Měsíční pronájem prostor činí 12 tisíc Kč, přičemž zahrnuje poplatky za provizi makléři, ale nejsou zde zahrnuty poplatky za energie. Průměrně jsou spočítány na 5 tisíc Kč/měsíc. Samotné vybavení prodejny nábytkem a příslušenstvím činí 7 tisíc Kč/1m², plus musejí být započítány náklady na osvětlení, prodejny i výloh, které činí zhruba 5 tisíc Kč. Z těchto čísel jasně plyne, že pouhé vybavení prodejny bude stát 425 tisíc Kč.

Je logické, že do nově založené provozovny musí být nakoupeno zboží. Jedná se o první, tedy i největší nákup. Zde rozhoduje především skutečnost, zda se jedná o letní či zimní sezónu. Zboží v zimních kolekcích je obecně o něco dražší než zboží z kolekcí letních. Pro tuto případovou studii nebylo období rozlišeno. Přibližné náklady na pořízení zboží budou činit 8 tisíc Kč/1m². Tedy při ploše 60m² jsou celkové náklady na pořízení zboží rovny 480 tis. Kč.

Následující tabulka poskytuje přehled všech nákladů, které jsou potřebné pro prvotní otevření pobočky a pro první měsíc jejího fungování. Nejsou zde započteny případné náklady na „vzhledovou úpravu“ prodejny týkající se např. vymalování.

Tabulka č. 3: Celkové prvotní náklady potřebné k založení fiktivní franchisingové pobočky

Pronájem prostor	17 000 Kč
Vybavení provozovny	425 000 Kč
Pořízení zboží	480 000 Kč
Celkem	922 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Jako ideální se jeví půjčka o velikosti 1 mil. Kč. Avšak fakt, že franchisingovou pobočku zakládají podnikatelé, kteří mají předchozí zkušenosti s podnikáním, dovoluje spekulace o již naspořeném vlastním kapitálu. V tomto případě byl uvažován podnikatel, který má vlastní kapitál ve výši 300 tisíc Kč. Tedy konečná výše bankovní půjčky by činila 700 tisíc Kč. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole této práce, jako nejčastější variantu financování jsou z pohledu franchisantů voleny právě bankovní úvěry. V tomto případě, jako u většiny zakládaných franchisingových poboček, byla zvolena kombinace vlastních zdrojů a bankovního úvěru. Vlastní zdroje tvoří přibližně třetinu potřebných financí na založení pobočky a na její základní provoz pro první měsíc „životnosti“.

Důkladným průzkumem několika bank byly zjištěny základní rozdíly v poskytování půjček či úvěrů. Jako nejlepší varianta byla vybrána banka Raiffeisenbank a její „účelová půjčka“. V tomto případě by byla půjčka poskytnuta na 6 let, s úrokovou sazbou 10,9%. Měsíční splátka by činila 13 383 Kč. V tomto ohledu je zajímavé, že Komerční banka, která má speciální program pro franchisingové podnikatele, tzv. Franchising program, má méně výhodné podmínky, než je tomu u půjčky od banky Raiffeisenbank. Samozřejmě je nutné zohlednit skutečnost, že Komerční banka má připravený program především pro začínající franchisanty bez vlastního kapitálu. V této případové studii byl použit model podnikatele s již částečně naspořenými finančními prostředky, tudíž má tento budoucí franchisant širší možnosti výběru úvěru či půjčky, která mu bude nejlépe vyhovovat, a která mu poskytne nejvhodnější podmínky.

Při prvotním „rozjetí“ prodejny není uvažován žádný zaměstnanec. Jedná se tedy pouze o náklady spojené se zbožím, vybavením a pronájmem.

Následující tabulka ukazuje pravidelné měsíční náklady spojené s provozováním této konkrétní franchisingové pobočky. Je zde zahrnuta i částka na nákup zboží, v hodnotě zhruba 25 tisíc Kč, kterou bude pochopitelně podnikatel nucen vynakládat každý měsíc.

Tabulka č. 4: Celkové měsíční náklady fiktivní pobočky společnosti Alpine pro, a. s.

Pronájem prostor	12 000 Kč
Splátka půjčky	13 383 Kč
Energie	5 000 Kč
Pořízení nového zboží či jeho doplnění	25 000 Kč
Celkem	55 383 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z tohoto přehledu (viz tabulka č. 4) lze vysledovat, že náklady na provoz pobočky jsou opravdu vysoké. Na druhou stranu je nutné poznamenat, že firma Alpine pro se těší velké oblibě zákazníků, kteří se nebojí i v dnešní době utratit za kvalitní věci více peněz. Pochopitelně bude záležet i na samotném podnikateli jak dokáže zákazníky přilákat, a jak bude celou pobočku spravovat.

Pro shrnutí celé této případové studie slouží tabulka č. 5, která ukazuje celkové náklady nutné pro založení a první měsíc provozu fiktivní franchisingové pobočky společnosti Alpine pro.

Tabulka č. 5: Celkové náklady na založení a první měsíc provozu fiktivní franchisingové pobočky firmy Alpine pro, a. s.

Pronájem prostor	17 000 Kč
Vybavení prodejny	425 000 Kč
Náklady na pořízení zboží	480 000 Kč
První splátka půjčky	13 383 Kč
Celkem	935 383 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

8 Stávající stav společnosti

Je nezpochybnitelné, že společnost jako taková si stojí na českém trhu velmi dobře. Je jedním z mála franchisingových podniků, které jsou domácí a působí zde více než 10 let. Asi, ale nepřekvapí fakt, že dochází v současné době ke stagnaci rozvoje tohoto systému. Je to dáno především dvěma důvody. Jedním z nich je skutečnost, že míst pro realizaci nového projektu není mnoho. V této době je dost obtížné najít vyhovující prodejnu, s dostatečnou velikostí a vhodným umístěním. Druhým bodem je současná ekonomická situace, která nedává potenciálním franchisantům chuť investovat peníze do nových projektů.

Současný stav společnosti by mohly zlepšit nějaké kroky na podporu franchisantů. Bohužel v této chvíli k nim zatím nedochází. Franchisanti nemohou očekávat více, než je dáno franchisingovou smlouvou a nemohou očekávat větší podporu než běžné marketingové akce společnosti a poskytování rad a znalostí od franchisora. Jiné podpory či reklamy si mohou vytvářet i sami pokud mají pocit, že globální propagace pobočce příliš nepomáhá.

Do budoucna se Alpine pro ani nechystá připravovat nějaké akce například ve formě speciálních bonusů pro nejlepší franchisanty, či ve formě větší míry financování, a tedy finanční podpory ze strany franchisora. Avšak podle reakcí několika franchisantů by nebylo špatné zavést podobný systém „odměn“. Je jasné, že společnost nemůže jen tak rozhazovat peníze každý měsíc, navíc v útlumu, v jakém se nachází ekonomika České republiky. Dobrým motivátorem by však mohla být finanční odměna pro nejlepšího franchisanta, bereme-li v úvahu pouze český trh, jelikož firma provozuje franchising pouze na českém trhu. Jednou za půl roku či za rok by se vybral nejlepší z nejlepších a ten by byl odměněn určitou finanční sumou. Samozřejmě by se musela vést dlouhá jednání o takovéto odměně a určitě by to nebylo lehké vyjednávání, ale i z pohledu společnosti by to mohlo být velmi výhodné. Franchisanti by se snažili předhánět jeden druhého, poskytovat lepší zboží a služby, více dbát na zákazníky, tím by rostlo povědomí o firmě jako takové. Určitě by docházelo ke snahám neustále zlepšovat svoji pobočku, inovovat ji a vytvářet různé bonusy pro zákazníky, z kterých by později mohly vzejít dobré nápady i pro ostatní pobočky, jak ty franchisingové tak ty storové. Z tohoto chování by čerpala tedy nejen společnost, ale i zákazníci. A kdo je lepší obchodník než ten, ke kterému se zákazníci vracejí rádi a mohou se na něj spolehnout?

Velkou snahou v této práci při spolupráci s vedením firmy a jejich obchodním zástupcem bylo zjistit alespoň přibližné údaje o počtech franchisantů, jejich průměrných obratech či jejich zánicích od začátku fungování sítě až do minulého roku. Bohužel odezva nebyla kladná.

Vedení firmy nechtělo poskytnout ani jednu z informací, které by pomohly zmapovat fungování tohoto systému v přesných číslech. Údaje poskytly pouze výkazy a listiny, které jsou zveřejněny ve Sbírce listin v Obchodním rejstříku. Bohužel tyto údaje jsou hromadné, tedy není možné zjistit jednotlivé položky týkající se franchisingových poboček a těch storových. Položky jsou uváděny v souhrnných číslech za celou firmu Alpine pro.

To že se nejedná o výjimku potvrzuje i časopis Moderní obchod, který přímo píše, že většina franchíz není ochotna uvádět jakékoliv údaje o svém podnikání. (Moderní obchod, 2009) Díky internetovým stránkám firmy, je ale možné zjistit údaje o počtech poboček v různých státech, které popisuje následující tabulka:

Tabulka č. 6: Počet poboček firmy Alpine pro, a. s. v různých státech

Stát	Počet poboček
Česká republika	200
Slovenská republika	27
Polsko	16
Maďarsko	12

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Jsou zde uvedeny pouze tyto čtyři státy z důvodu jejich oficiálních poboček. V ostatních zemích, do kterých Alpine pro dodává, je zastoupena obchodními zástupci. V tomto konkrétním případě to znamená, že například v Austrálii se v prodejně sportovního oblečení vyskytují i regály a výrobky firmy Alpine pro, ale firma zde samostatné pobočky nemá. Jelikož se firmě v České republice daří provozovat franchising velmi úspěšně, nechystá se rozšířit zatím svojí síť do zahraničí. Jednalo by se o velmi složitý proces. Musela by být zřízena nová sídla firmy, vyškoleni noví pracovníci, musely by se vést dlouhé pohovory a výběrová řízení na ředitele těchto firem a mimo jiné by se musel ve firmě vytvořit tzv. master-franchising systém. Velmi zjednodušeně řečeno - jedná se o franchisingový systém, který je provozován v zahraničí, kde je tzv. master-franchisor, který poskytuje licenci zahraničním pobočkám. (ČAF, 2008)

Do budoucna má společnost jednoznačně velmi dobré vyhlídky na další úspěchy a další vzestupy jak ve franchisingové oblasti, tak i v té storové. Alpine pro nabízí oproti jiným společnostem několik výhod pro potenciální franchisanty, které by mohly ovlivnit jejich rozhodování při výběru franchisora. Významnou roli hrají poplatky. Jak bylo dopodrobna rozebráno v předcházející kapitole u této společnosti se žádné poplatky neplatí. Nejsou zde

žádné vstupní poplatky, žádné průběžné poplatky za pronájem značky či jakékoliv jiné poplatky. Franchisanti pouze přispívají do marketingového fondu 1 % z obrátu. Z informací, které byly pro tuto práci získány, z internetových zdrojů, seriálových publikací a odborných knih je další výhodou i skutečnost, že oproti jiným franchisingovým systémům vychází vstupní investice při stavbě prodejny na 1m² plochy oproti konkurenci o něco lépe. Jako poslední, ale neméně důležitou pravdou je, že znalost této značky je na našem, českém, trhu na vysoké úrovni.

9 Budoucnost franchisingu

9.1 Budoucnost franchisingu v ČR

V dnešní době není franchising už jen „nějaké divné označení podnikání“, dnes je už druhem podnikání, ke kterému se přiklání stále více podnikatelů. Lze přibližně určit, proč podnikatelé a obchodníci volí právě tento typ podnikání. Je to hlavně díky mnoha výhodám, které jim jako franchisantům poskytuje, jak bylo již několikrát v předchozím textu zmíněno. Uplatňuje se zejména v oblasti malého a středního podnikání. Franchiza je vhodná pro všechny podnikatele, kteří se rozhodnou do tohoto typu podnikání zapojit – tedy je vhodná jak pro fyzické, tak pro právnické osoby. (ČIF, 2011b) Podle průzkumů České asociace franchisingu, Českého institutu pro franchising a podle agentury CzechInvest se franchising nejčastěji uplatňuje ve službách, v obchodě a v gastronomii.

Když chce franchisor rozšířit svoji síť nejčastěji k tomu využívá tzv. master-franchising. Znamená to v podstatě „franchising provozovaný v mezinárodním měřítku“. (ČAF, 2011) Společnost Alpine pro tento typ franchisingu zatím nezavedla a provozovat ho v nejbližších letech také nehodlá. Chce zůstat věrná českému trhu před tím zahraničím.

V České republice se zvyšuje poptávka zejména ze strany středních nebo začínajících podnikatelů. Vidí v něm především podnikatelský rozvoj, a v mnoha případech také jediné řešení jak obstát v náročném tržním prostředí. Z poznámek, knih a internetových zdrojů bylo zřejmé, že se očekávalo, že český franchising bude jakoby izolovaný od rozvoje trhu v EU nebo jeho procesů, naštěstí se ukázalo, že je tomu právě naopak. (ČAF, 2011) Jsme schopni držet krok se světovým franchisingem a velmi úspěšně ho na našem území rozvíjíme a přizpůsobujeme našim potřebám a hlavně požadavkům českých zákazníků.

Za rozšíření a povědomost o této možnosti podnikání mohou především Česká asociace franchisingu, Český institut pro franchising a mezinárodně působí franchisové internetové portály.

9.2 Budoucnost franchisingu v EU

Každý rok přibývá franchisingových systémů a to zejména v zemích Evropské unie. Nejde však o systémy, které mají původ v těchto zemích. Působí zde hlavně mezinárodní franchisoři, kteří ve většině případů využívají právě master-franchisantů nebo svých centrál v těchto zemích aby se snáze dostali na méně obsazené trhy (z hlediska franchisingu) v Evropě. (ČAF, 2008) Jako v České republice, tak i v Evropské unii je možné konstatovat, že se tento typ podnikání těší větší a větší oblibě.

Na zahraničních trzích je „podnikání pod cizím jménem“ už významným typem podnikání, tudíž není nutné takové propagace a povědomí jako v České republice. Samozřejmě i dnes zde najdeme podnikatele, kteří netuší, co franchising vůbec znamená, těch je ale minimum. Všeobecně má západní trh mnohem větší zkušenosti s franchisingem a je zde tím pádem větší informovanost a lepší přístup k tomuto typu podnikání. I když v žádném případě nelze říci, že podnikání na západním trhu by bylo snazší, právě naopak. Roste zde neuvěřitelná konkurence, se kterou se západní franchisanti musejí denně potýkat.

9.3 Budoucnost firmy Alpine pro, a. s.

Pochopitelně jako každá firma se i Alpine pro, a. s. velmi zajímá o svou budoucnost. Jako velmi blízkou budoucnost lze chápat nadcházející letní Olympijské hry v Londýně, jejichž oficiálním partnerem je právě společnost Alpine pro. Tento krok je pro firmu, dá se říci, až brilantní, protože obrovskou měrou pomůže společnosti se zviditelnit i v zemích, které o této značce příliš neví či o ní zatím vůbec neslyšeli. V této souvislosti je vhodné zmínit i jeden fantastický nápad od designerů celé kolekce. Jedná se o nápad, kdy si jakýkoliv fanoušek, sportovní nadšenec či jen „obyčejný“ zákazník koupí jakoukoliv věc v českých prodejnách sítě Alpine pro a jeho jméno se může objevit na šátku, které obléknou v Londýně „naše olympijské naděje“. Na každém šátku je místo pro 400 jmen. Stačí pouze nakoupit něco v prodejně, registrovat se na pokladně a tím se jméno stává součástí designu šátku. Jak krásně popsalo vedení firmy na adresu fanoušků tohoto projektu: „Stanou se symbolicky součástí Českého olympijského týmu a pojedou tak vlastně na hry. Někteří z nich vystoupají společně se sportovci i na stupně vítězů“. (Alpine pro, 2012) I z pohledu franchisingových poboček má tato akce velký úspěch. Přilákala nové zákazníky, prodává se o něco více zboží než tomu bylo v tomto období v minulém roce, a i nespportovní nadšenci se o to tuto firmu začínají zajímat. V nejbližších měsících očekává vedení společnosti i vyšší tržby, spokojené právě s tímto projektem. Pro franchisanty to znamená další klientelu a zvýšení informovanosti o firmě jako takové, a tedy zvýšení informovanosti o nich samotných. Z pohledu firmy je očekáván nepatrný nárůst zájmu o tento typ podnikání, tudíž rozšíření sítě o několik málo franchisantů.

Chystají se i větší akce na zviditelnění firmy v zatím „neobsazených“ zemích. Snahou bude především získat nové trhy a rozšířit danou síť o minimálně další 2 státy. Zde bude probíhat snaha vytvořit si místo na trhu. Firma chce usilovat o větší díl zboží v zahraničních regálech sportovního vybavení a oblečení, a tedy i nový plnohodnotný trh, na kterém se její výrobky

stanou známými a především žádanými. Bohužel bližší informace o tomto chystaném průlomů vedení společnosti poskytovat nechce. Koncepce prý není zcela hotová a tyto informace podléhají firemnímu utajení kvůli konkurenci. Vedení firmy předpokládá, že onen „velký krok“ by se měl uskutečnit během prázdnin příštího roku, tedy roku 2013.

Tato nová strategie ovšem nezahrnuje do svého konceptu franchisingové podnikání. Počítá pouze s rozšířením sortimentu do dalších zemí. V těchto oblastech budou propagaci firmy zajišťovat obchodní zástupci. Jak již bylo zmíněno výše, společnost Alpine pro neuvažuje o rozšíření franchisingové sítě za hranice České republiky. Z toho jasně plyne, že společnost si chce i nadále udržet status „českého franchisora“.

10 Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat fungování franchisingového systému z obecného hlediska a vytvořit představu o jeho fungování v praxi. Práce byla zaměřena především na český trh, na popis jeho účastníků, na jejich práva i povinnosti a okrajově nastínila i fungování franchisingového podnikání v Evropské unii.

Do této práce byla zakomponována finanční, informační i praktickou stránka věci. Nejdříve byla popsána samotná historie celého franchisingu, poté jeho rozvoj, možnosti financování, a v druhé polovině práce také výhody a nevýhody z několika pohledů a stávající a budoucí stav, ve kterém se pravděpodobně franchising i společnost Alpine pro, a. s. budou nacházet.

Na základě všech údajů, které byly nashromážděny během psaní této bakalářské práce je možné říci, že tzv. podnikání pod cizím jménem je velmi dynamickým odvětvím. Tato forma podnikání nabývá neustále na síle a postupně se rozšiřuje mezi větší počet podnikatelů. V zahraničí je to naprosto běžný typ podnikání, u nás, v Čechách, mu pomalu „přicházíme na chuť“. Důkazem toho jsou i neustále vzrůstající počty franchisantů na celém území České republiky. Franchising za svoji krátkou existenci dokázal, že umí oslovit nemalé počty zájemců, a že dokáže být životaschopný a přínosný pro podnikatelský život.

Pochopitelně díky světové ekonomické krizi zaznamenaly franchisingové systémy nemalou újmu, asi jako každý jiný druh podnikání. Avšak podle údajů, které jsou k dispozici na internetových stránkách i v nově vycházejících seriálových publikacích, lze soudit, že toto odvětví se znovu „staví na nohy“.

Jedním z dalších cílů práce bylo ukázat fungování franchisingu na konkrétním podniku. Pro tento účel byla vybrána společnost Alpine pro, a. s., která je velmi úspěšným franchisorem na českém trhu. Celý systém fungování franchisingu u této firmy je v práci konkrétně probrán, i když bohužel vedení firmy nebylo ochotné poskytnout informace, které by občas mohly o něco více objasnit danou situaci a ukázat tak i ekonomická data týkající se např. jednotlivých provozoven.

Do této bakalářské práce byla tato společnost zvolena i z důvodu, že je klasickým podnikatelem i franchisorem v jednom. Bylo zajímavé porovnávat oba typy poboček. Lze říci, že se příliš neliší. Přesto zde existují podmínky, které tyto dva typy provozoven odlišují. Jsou to: podmínky vracení zásob při ukončení sezóny, interiérové vybavení, velikost prodejny a její lokalita, a asi nejdůležitější podmínka - podmínka vlastnictví. Poslední podmínka je nejzásadnější pro rozhodování budoucích podnikatelů. Je jen na podnikatelích, jestli chtějí být

vlastníky svojí provozovny nebo se smíří s rolí vedoucích v provozovnách firmy Alpine pro. Samozřejmě v těsné blízkosti na žebříčku důležitosti stojí i podmínka lokalizace pobočky. Pokud se jedná o franchisingové prodejny o všem rozhoduje projekt, který potenciální franchisant předloží franchisorovi. Ten jej buď schválí a franchisant se tak stane partnerem Alpine pro i plnohodnotným majitelem vlastní pobočky, nebo projekt neschválí a tím pádem podnikatel nemá šanci založit si vlastní franchisu a z výběrových kol je vyřazen. U storových poboček dochází „pouze“ ke jmenování vedoucího prodejny z řad zaměstnanců, případně z řad uchazečů o tuto práci.

V dnešní době je informovanost o tomto typu podnikání na tak dobré úrovni, že si každý podnikatel dokáže najít potřebné informace i sám. Tyto informace zajišťuje v České republice především Česká asociace franchisingu a Český institut pro franchising. Na mezinárodní úrovni poskytuje podnikatelům informace Evropská franchisingová federace.

Celkově tato práce poskytuje přehled možností vstupu na český trh i jednotlivé způsoby provozování franchisingu a jeho financování. Na firmě Alpine pro, a. s. jsou demonstrovány všechny postupy, které byly zmíněny i v teoretických částech této práce.

Celá bakalářská práce poskytuje pohled na dnešní formu tohoto podnikání ze souhrnného hlediska s aplikováním praktické části věci.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb firmy Alpine pro, a. s. (v tis. Kč)	10
Tabulka č. 2: Franchising dle sektorů.....	14
Tabulka č. 3: Celkové prvotní náklady potřebné k založení fiktivní franchisingové pobočky	42
Tabulka č. 4: Celkové měsíční náklady fiktivní pobočky společnosti Alpine pro, a. s.....	43
Tabulka č. 5: Celkové náklady na založení a první měsíc provozu fiktivní franchisingové pobočky firmy Alpine pro, a. s.....	43
Tabulka č. 6: Počet poboček firmy Alpine pro, a. s. v různých státech	45

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Výnosy, náklady a zisk firmy Alpine pro, a. s. v roce 2009 (v tis. Kč).....	9
Obrázek č. 2: Výnosy, náklady a zisk firmy Alpine pro, a. s. v roce 2010 (v tis. Kč).....	9
Obrázek č. 3: Počet franchisových systémů v ČR	15
Obrázek č. 4: Počty poboček a franchisantů	16

Seznam použité literatury

Česká asociace franchisingu, *Franchising v České republice*, 1. vydání. Praha: Česká asociace franchisingu, 2008, ISBN 978-80-254-2136-9

HOROVÁ, M., TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. *Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení*, 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2011, 128 s., ISBN 978-80-261-0012-6

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*, 2. vydání, Praha: C.H.Beck, 2004, 205 s., ISBN 80-7179-894-0

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*, 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3

LaE, Franšízing je přátelské podnikání, *Foodservice*, 2010, roč. 10, č. 11, s. 8-9, ISSN 1748-0140

PETR, M. Na český trh přicházejí nové frančizy. *Hospodářské noviny*, 2011, ISSN 1213-7693
Česká asociace franchisingu, Podnikání pod křídly značky. *Moderní obchod*, 2009, roč. 9, č. 9, s. 16-17, ISSN 1210-4094

Alpine pro (2011) [online]. 2011 [cit. 2011-10-18]. Dostupné z www: <<http://www.alpinepro.cz/o-nas/>>

Alpine pro (2012) [online]. 2012 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z www: <<http://satky.alpinepro.cz/o-projektu>>

Česká asociace franchisingu (2011) [online]. 2009 [cit. 2011-11-28]. Dostupné z www: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/>>

Česká asociace franchisingu (2012) [online]. 2009 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z www: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/evropska-franchisova-federace-eff/>>

Český institut pro franchising (2011a) [online]. 2009 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z www: <<http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>>

Český institut pro franchising (2011b) [online]. 2005 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z www: <<http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>>

Franchising INFO (2011a) [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. Dostupné z www: <<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-franchisingu-cesku/>>

Franchising INFO (2011b) [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. Dostupné z www: <<http://franchisinginfo.cz/moje-firma/727/cesi-se-franchisingu-neboji-report>>

Franchising INFO (2011c) [online]. 2011 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z www: <<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/576/jake-jsou-nejcastejsi-problemy-ktere-resi-fransizanti-pri-uzavirani-smluv/>>

Franchising INFO (2011d) [online]. 2011 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z [www:
<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/491/vyhody-franchisingu-pro-franchisanty/>](http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/491/vyhody-franchisingu-pro-franchisanty/)

Franchising INFO (2012) [online]. 2011 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z [www:
<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/50/franchisingova-smlouva/>](http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/50/franchisingova-smlouva/)

Abstrakt

Kozúbková, A. *Možnosti podnikání formou franchisingu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 57s., 2012

Klíčová slova: franchising, franchisor, franchisant, franchisingová smlouva

Bakalářská práce na téma „*Možnosti podnikání formou franchisingu*“ je zaměřena na vývoj, současný i budoucí stav franchisingového podnikání na českém trhu. Jsou zde shrnuty možnosti vstupu českých firem na trh a popsány jednotlivé způsoby financování tohoto typu podnikání. Je zde nastíněn průběh celkového fungování u konkrétního podniku, v tomto případě firmy Alpine pro, a. s. Tato práce poskytuje také srovnání klasických poboček oproti těm franchisingovým. Podnikatelé, kteří o uvažují o provozování jedné z franchisingových poboček, by zde měli nalézt všechny potřebné a důležité informace, které by jim měly pomoci se rozhodnout zda o takovou formu spolupráce zájem mají či nikoliv.

Abstract

Kozúbková, A. *Opportunities in making business through franchising*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of economics ZČU in Pilsen, 57s., 2012

Key words: franchising, franchiser, franchisee, franchising agreement

This bachelor thesis called „*Business opportunities through franchising*“ is focused on the development, current and future state of the franchising business in the Czech market. Work summarizes the possibilities for Czech companies to enter the market and describes several ways of financing this type of business. It also outlines the progress of the running as a whole on a particular company, in this case Alpine pro, a. s. This work also provides a comparison of classic and franchise establishments. Entrepreneurs who are considering employing this type of business should find all necessary and important information here that should help them to decide whether they want to implement this type of business.