

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Možnosti podnikání formou franchisingu

Opportunities in Making Business Through Franchising

Jan Rosenbreyer

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan ROSENBREYER**
Osobní číslo: **K10B0606P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Možnosti podnikání formou franchisingu**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte franchisingový trh v České republice.
2. Představte vybraný podnik.
3. Analyzujte franchising jako formu podnikání.
4. Zhodnoťte provedenou analýzu v ČR i vybraném podniku a posuďte rizika budoucího rozvoje.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ŘEZNÍČKOVÁ, Martina.** *Franchising: podnikání pod cizím jménem.* Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0.
- **Česká asociace franchisingu.** *Franchising v České republice.* Praha: Daranus, 2008. ISBN 978-80-254-2136-9.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva.** *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

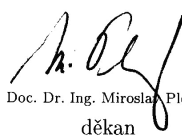
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Zahradníčková

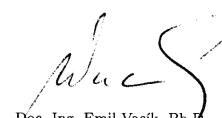
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Možnosti podnikání formou franchisingu“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Lence Zahradníčkové za cenné rady, podporu a trpělivost, kterou se mnou měla v průběhu tvorby této bakalářské práce. Také bych rád poděkoval panu Ing. Jiřímu Wasserbauerovi za jeho cenné rady a připomínky, bez kterých by tato práce, a hlavně praktická část, nemohla vzniknout. Na závěr chci poděkovat své rodině a přátelům, kteří mi po celou dobu tvorby této práce byli velkou oporou.

Úvod	7
1 Definice a základní pojmy ve franchisingu	9
1.1 Definice franchisingu.....	9
1.2 Základní pojmy	10
2 Historie franchisingu	12
2.1 Stručná historie vývoje franchisingu ve světě	12
2.2 Stručná historie vývoje franchisingu v České republice.....	14
3 Franchisingový trh v podmínkách České republiky	16
3.1 Franchisingoví konzultanti	16
3.2 Franchising v České republice z právního hlediska.....	18
3.3 Franchising v České republice z daňového a účetního hlediska.....	20
3.3.1 Poplatky franchisanta z daňového a účetního hlediska	20
3.3.2 Poplatky franchisora z daňového a účetního hlediska	21
3.3.3 Daň z přidané hodnoty u poplatků	22
3.4 Předpokládaný rozvoj franchisingového trhu v České republice	23
3.4.1 Stručný popis dosavadního vývoje franchisingu v České republice.....	23
3.4.2 Aktuální situace na českém trhu	23
3.4.3 Změny v oblasti franchisingu na světových trzích	24
3.4.4 Predikce budoucích trendů rozvoje franchisingu na českém trhu	25
3.5 Problémy uplatnění franchisingu v České republice	26
4 Představení společnosti UGO trade s. r. o.	27
4.1 Stručný popis franchisingové sítě UGO juice bar	27
4.2 Vznik nové franchisingové pobočky a požadavky na ni	28
4.3 Charakteristika vhodného kandidáta.....	29
4.4 Školení vybraného kandidáta (franchisanta).....	30
5 Zaměstnanci na pobočkách společnosti UGO trade s. r. o.	31
5.1 Školení zaměstnanců a možnosti růstu	31
5.2 Mzdy zaměstnanců	31
5.3 Pracovní úbory zaměstnanců - jejich pořízení a význam	32
5.4 Kontroly zaměstnanců	32
6 Výhody a nevýhody franchisingu z teoretického a praktického hlediska	34
6.1 Výhody franchisingu z pohledu franchisora	34
6.2 Výhody franchisingu z pohledu franchisanta	35
6.3 Nevýhody franchisingu z pohledu franchisora	37
6.4 Nevýhody franchisingu z pohledu franchisanta.....	38
7 Franchisingová smlouva.....	40
7.1 Základní požadavky, které by měla splňovat franchisingová smlouva	40
7.2 Co by měla franchisingová smlouva obsahovat	40
7.2.1 Franchisingové poplatky.....	41
7.2.2 Doba platnosti franchisingové smlouvy	41
7.2.3 Právo franchisora na kontrolu franchisanta i jeho účetnictví	42
7.2.4 Poskytování odborných školení franchisorem.....	42
7.2.5 Franchisingová licence a know-how franchisora.....	42
7.2.6 Řešení sporů mezi franchisorem a franchisantem	42
7.2.7 Převod smlouvy na třetí osobu.....	43
7.2.8 Závěrem	43
7.3 Master franchisingová smlouva	43
7.4 Popis franchisingové smlouvy společnosti UGO trade s. r. o. v rozsahu nepostradatelného minima stanoveného Evropským etickým kodexem franchisingu.....	44
7.4.1 Oprávnění a povinnosti franchisora (společnosti UGO trade s. r. o.).....	44

7.4.2 Oprávnění a povinnosti franchisanta	45
7.4.3 Zboží a služby, které mají být dodávány franchisantovi	47
7.4.4 Platební povinnosti jednotlivého franchisanta	47
7.4.5 Období platnosti smlouvy, ustanovení o ukončení smlouvy	48
7.4.6 Podmínky, za jakých může dojít k prodloužení smlouvy	48
7.4.7 Podmínky, za kterých může franchisant pobočku převést nebo prodat, předkupní právo franchisora	48
7.4.8 Ustanovení týkající se použití typických znaků franchisora (jméno firmy, ochranná značka, logo apod.)	49
7.4.9 Právo franchisora k přizpůsobení franchisingového systému novým nebo změněným podmínkám	49
7.4.10 Ustanovení o okamžitém vrácení veškerých materiálních a nemateriálních prostředků a právních hodnot, které jsou vlastnictvím franchisora, po ukončení smlouvy	49
8 Založení franchisingového podniku	50
8.1 Franchisingový balík	50
8.2 Systém tzv. kontrolních otázek	51
8.3 Manuál	51
8.4 Shrnutí a stručné dodatečné informace k založení franchisingového podniku	52
8.5 Pilotní provoz	52
8.6 Případová studie na téma založení nové pobočky společnosti UGO	53
9 Posouzení rizik budoucího rozvoje z teoretického a praktického hlediska	60
9.1 Základní klasifikace rizik spojených s franchisingem	60
9.2 Detailní klasifikace jednotlivých rizik	60
9.3 Rizika ohrožující společnost UGO trade s. r. o. a návrhy opatření na minimalizaci rizik	61
9.3.1 Technicko-technologická rizika	61
9.3.2 Výrobní rizika	62
9.3.3 Ekonomická rizika	62
9.3.4 Tržní rizika	62
9.3.5 Legislativní rizika	63
9.3.6 Rizika managementu	63
9.3.7 Rizika informační	63
10 Zhodnocení stávající situace franchisingu v České republice a předpokládaný rozvoj v budoucnu	64
11 Závěr	66
12 Seznam tabulek a obrázků	67
13 Seznam použitých zkratk	68
14 Seznam použité literatury	69
15 Seznam příloh	71

Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o způsobu podnikání zvaném franchising. Franchising je založen na spolupráci poskytovatele franchisingové licence (franchisora) a příjemce licence (franchisanta). Tato forma spolupráce skýtá výhody pro oba účastníky tohoto smluvního vztahu. Franchisor může pomocí franchisingu rozšiřovat svou územní působnost, ale přitom pouze s nízkými kapitálovými náklady, a franchisant touto spoluprací získává záštitu velké a zavedené společnosti a také právo k využívání jejího duševního vlastnictví.

Ve světě se franchising rozšiřuje již několik desítek let. V České republice k většímu rozšíření franchisingu dochází až po roce 1991, kdy s pádem komunismu došlo k přechodu na tržní ekonomiku a k uvolnění trhů. Před rokem 1991 byl franchising v České republice téměř neznámým pojmem. Chyběly informace o něm, odborná literatura na toto téma, a také chyběli podnikatelé, kteří by s franchisingem měli zkušenost.

V první části této práce jsou definovány základní pojmy týkající se franchisingu, které jsou nezbytné pro pochopení souvislostí, a které jsou hojně využívány napříč celou prací. Dále jsou uvedeny některé z mnoha definic franchisingu, po kterých následuje stručný přehled historického vývoje franchisingu a to jak ve světě tak v České republice.

V další části se práce zaměřuje na „*Franchisingový trh v podmínkách České republiky*“. V té je nejprve nastíněna práce odborných franchisingových konzultantů a dále je zde shrnut franchising v České republice z pohledu právního, daňového a účetního. Je zde pojednáno o předpokládaném rozvoji franchisingu v budoucnosti a také o problémech, které souvisejí s uplatněním franchisingu na českém trhu.

Předešlé části jsou zpracovány především z teoretického hlediska. V následujících částech, se teoretický pohled prolíná s pohledem praktickým. Je zde představena firma UGO trade s. r. o., která provozuje síť juice barů pod značkou UGO juice bar. Následují výhody a nevýhody franchisingu z teoretického i praktického hlediska na příkladu společnosti UGO trade s. r. o. Dále se práce zaměřuje na franchisingovou smlouvu, která je nejdůležitějším dokumentem upravujícím vzájemný vztah franchisora a franchisanta. Nejdříve je popsána teoreticky a poté následuje popis praktický, dle společnosti UGO trade s. r. o., v rozsahu nepostradatelného minima stanoveného

Evropským etickým kodexem franchisingu. Na závěr je uveden stručný popis založení franchisingového podniku včetně případové studie na téma „*Založení nové pobočky společnosti UGO*“ včetně rizik ohrožujících rozvoj této společnosti v budoucnu.

Cílem této práce je teoreticky představit franchising jako formu podnikání od jeho počátků, přes současný vývoj, až po jeho budoucnost se všemi jeho výhodami a nevýhodami jak pro franchisora, tak pro franchisanta. Dále popsat současnou situaci na franchisingovém trhu v České republice, včetně pravděpodobného vývoje v budoucnosti. Poté prakticky analyzovat franchising z pohledu společnosti UGO trade s. r. o., včetně případové studie týkající se založení nové pobočky této společnosti a analýzy rizik ohrožujících možný budoucí rozvoj společnosti UGO trade s. r. o. spojené s návrhem případných opatření, která by předcházela budoucímu vzniku těchto rizik.

Při tvorbě této práce byly hlavními prameny informací odborné publikace, věrohodné internetové zdroje a v části praktické především osobní konzultace s panem Jiřím Wasserbauerem.

1 Definice a základní pojmy ve franchisingu

1.1 Definice franchisingu

Dle Řezníčkové „V současné době neexistuje jednotná definice franchisingu. Různé formy franchisingových systémů, rozvoj jednotlivých prvků franchisingu i odlišnosti legislativy té které země, vedou k rozdílným definicím franchisingu.“ (Řezníčková, 2004, str. 5)

Na druhé straně Synek definuje franchising takto: „Franchising představuje dlouhodobou, smluvně uzavřenou vertikální spolupráci mezi nezávislými podnikateli. Znamená ústní nebo písemnou smlouvu, na jejímž základě jeden subjekt (poskytovatel franchisy – franchisor) poskytuje jinému subjektu (příjemci franchisy) povolení užívat své obchodní jméno, značku, logo nebo jinou charakteristiku. Příjemce franchisy přitom neztrácí svou samostatnost, podniká pod svým jménem a na vlastní riziko.“ (Synek, 2010, str. 87)

Třetím příkladem definice franchisingu je definice dle Evropského etického kodexu franchisingu vydaného Evropskou franchisingovou federací (EFF), která zní následovně:

„Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů.

Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisingové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.“ (Franchising v České republice, 2008, str. 16)

1.2 Základní pojmy

Na počátku je nutné definovat některé základní pojmy, které se týkají franchisingu:

- **Goodwill** je termín, označující nehmotnou výhodu společnosti, která spočívá v silné obchodní značce společnosti, v dobrých vztazích se zákazníky, v dobrých vztazích se zaměstnanci a například v patentech či patentovaných technologiích ve vlastnictví společnosti. (Investopedia.com, 2013)
- **Know-how** je termín, který se využívá pro nehmotný hospodářský statek, který představuje nejčastěji nějakou znalost nebo soubor zkušeností a znalostí nabytých v průběhu let při výkonu například obchodní nebo výrobní činnosti.
- Jedním ze základních pojmů je tzv. **franchisor**. Franchisor je osoba nebo společnost, která je vlastníkem určitého know-how, které poskytuje na základě licence.
- **Franchisant** je osoba, která je příjemcem licence od franchisora. V praxi to znamená, že franchisant může na základě udělené licence podnikat pod obchodní značkou franchisora se všemi výhodami i nevýhodami. Nutno říci, že ve většině případů se jedná spíše o výhody. Jak bylo řečeno dříve, touto formou podnikání se značně omezí riziko neúspěchu nově otevřené franchisingové pobočky a franchisant tímto způsobem může dosáhnout i jisté míry individuality při svém podnikání. Jedná se tedy o právně, finančně a organizačně nezávislého podnikatele.
- **Franchisingová pobočka** je místo, kde franchisant provozuje konkrétní činnost na základě licence od franchisora.
- **Franchisingová smlouva** je základní listina, ve které jsou sepsány všechny podmínky nezbytné pro uzavření franchisingového vztahu mezi franchisorem a franchisantem. Není napevno ukotvena v právním řádu, a proto je její forma celkem volná, ovšem musí obsahovat jisté základní náležitosti¹.
- **Franchisingová síť nebo řetězec** je vzájemné propojení franchisora, poskytovatele licence, a všech poboček provozovaných jednotlivými franchisanty, příjemci licence. Hlavním cílem by mělo být dosažení celkové

¹ Franchisingová smlouva i její náležitosti budou podrobněji rozebírány v samostatné části této práce.

integrity sítě. Aby bylo zřejmé, že různé franchisingové pobočky spadají pod jednoho franchisora, velice často se volí jednotný styl vybavení těchto poboček, jednotný marketingový přístup k propagaci franchisingové sítě a usiluje se o jednotnou image celé sítě. Všechny franchisingové pobočky a franchisor jsou propojeny přes franchisingovou centrálu. V této centrále většinou franchisor sídlí.

- *„Franchisingový systém je systém, jehož předmětem činnosti je rozvoj prostřednictvím franchisingu, anebo jehož rozvoj je založen na síti samostatných hospodářských subjektů sdružených pod společnou firemní značkou, a jenž vyvíjí činnost na základě jednotných standardů. Franchisant investuje do otevření a provozu franchisingové pobočky, a často také do vybavení pobočky zbožím.“*
(Franchising.cz, 2011)

2 Historie franchisingu

2.1 Stručná historie vývoje franchisingu ve světě

Franchising, neboli nástroj používaný pro šíření výrobků a služeb, vznikl na přelomu 19. a 20. století v USA. Lze ho tedy považovat za „americký vynález“. Uvozovky jsou zde proto, že první primitivní systémy, které se nyní nazývají „první generací“, vznikly již dříve v Evropě a jiných částech světa dávno předtím, než došlo k velkému rozvoji v USA. Již ve středověku byla známa podnikatelská ujednání podobná dnešnímu franchisingu. (Řezníčková, 2004)

Prvními, kdo využívali tento marketingový nástroj, byli takzvaní vagónoví pendleři, neboli lidé, kteří dojíždějí za prací přes hranice státu. Tito pendleři dostávali od společnosti, pro kterou pracovali, výhradní práva k prodeji výrobků a poskytování služeb, které se týkaly výrobků na určitém území s tou zárukou, že ostatní pendleři nebudou na stejném území prodávat stejné zboží. Poprvé se franchising v moderní formě objevil okolo roku 1860 u firmy Singer Sewing Machine Company, která se zabývala výrobou a servisem šicích strojů. V tomto případě firma usilovala o to, aby zavedla síť nezávislých prodejců, kteří budou zajišťovat prodej a servis šicích strojů. Kromě šicích strojů se franchising koncem 90. let 19. století začal používat také u prodeje prvních automobilů. Firmou využívající tento nástroj nebyl nikdo jiný než i v dnešní době jedna z největších automobilek světa, General Motors. Tato společnost udělovala licence na prodej automobilů různým nezávislým prodejcům. General Motors byla jednou z prvních firem na světě, která poprvé formulovala franchisingovou smlouvu. Okolo roku 1900 se franchising začal využívat i v dalších odvětvích, jako byl například prodej drogistického zboží nebo provoz čerpacích stanic. (Řezníčková, 2004; Jakubíková, 1997)

K velkému rozšíření franchisingu došlo po 2. světové válce především v Americe, a to hlavně díky dvěma příčinám. Tou první příčinou je to, že americká společnost Veterans Administration nabízela různé půjčky a jejich zajištění na pomoc s nastartováním franchisingu. Tou druhou byl fakt, že americká ekonomika po 2. světové válce zažívala nepředstavitelný rozvoj a rostla velice rychle. Kromě Ameriky docházelo k rozvoji franchisingu i v různých částech Evropy, především v Západní Evropě. (Jakubíková, 1997)

Do začátku 50. let 20. století většina společností pohlížela na franchising jako na nástroj sloužící hlavně k účinné distribuci výrobků a služeb. Období do roku 1950 můžeme nazvat jakýmsi rozvojovým obdobím franchisingu.

„Období 40. až 50. let je označováno za nástupnické období druhé generace franchisingu, charakterizované využíváním franchisingu jako jedné z forem podnikání (tzv. „business format franchising“, podnikatelský franchising.)“ (Řezníčková, 2004, str. 1)

Franchising byl jakousi reakcí na změnu maloobchodního způsobu podnikání v USA. Často totiž docházelo k tomu, že malí podnikatelé nemohli konkurovat velkým podnikům, pokud nebyli specializováni na malém trhu, kde nehrozila velká konkurence od mamutích podniků. Docházelo tak často k jejich řetězovým bankrotům. Pokud tedy někdo chtěl podnikat sám, ovšem bez tak velkého rizika, které vstup na trh ovládaný velkými podniky bezesporu představoval, měl nyní možnost využít franchisingu. Získal tak pocit individualismu a přitom záštitu velkého podniku se silnou značkou, která minimalizovala riziko bankrotu. (Jakubíková, 1997)

Během 50. let došlo v USA ke vzniku několika velkých firem, které dodnes úspěšně využívají principu franchisingu. Jednalo se na příklad o řetězec rychlého občerstvení McDonald's, následovaný KFC apod., ale také o nejruznější hotelové řetězce, z nichž první byl řetězec Holiday Inns of America dále následovaný společnostmi jako jsou Hilton nebo Sheraton. (Řezníčková, 2004; Jakubíková 1997)

V polovině 50. let byl franchising poprvé využit ve velkém mimo USA. Tím místem byla Velká Británie následovaná dalšími zeměmi Commonwealthu. Výběr právě Velké Británie nebyl náhodou. Velkým plusem byl především společný jazyk, čímž bylo umožněno využívání efektivních informačních toků, bez zbytečných prodlev. Díky tomuto promyšlenému kroku začala „invaze“ amerického způsobu franchisingu do Evropy po roce 1960. Jedním z důvodů této „invaze“ byl také stav americké ekonomiky v 60. letech. V tuto dobu totiž americká ekonomika procházela krizí, a proto se velká část amerických franchisorů začala zaměřovat na jiné, především evropské trhy. (Řezníčková, 2004)

Od 70. let 20. století už začalo docházet k tomu, že rozšíření franchisingu se stávalo celosvětovým. Mělo to stejné příčiny jako kdysi v USA. Většina podniků, které nepatřily ke gigantům, bankrotovala. (Řezníčková, 2004)

„V současné době se franchising používá téměř na všech kontinentech. Souběžně se používají různé formy franchisingu. Sílí trend směrem k multifranchisingu, což je expanze prostřednictvím diverzifikace franchisingových řad, které nemusí mít mezi sebou žádnou souvztažnost.“ (Řezníčková, 2004, str. 3)

Pochopitelně největším trhem, kde je franchising používán, jsou Spojené státy americké. V Evropě je dosaženo největšího rozšíření ve Francii. (Řezníčková, 2004)

Toto rozšíření franchisingu zapříčinilo vznik nejrůznějších organizací (franchisingových svazů) v jednotlivých státech, které se zabývají hlavně podporou nejrůznějších způsobů franchisingového podnikání. Spojením evropských franchisingových svazů došlo ke vzniku Evropské franchisingové federace (EFF). (Řezníčková, 2004)

2.2 Stručná historie vývoje franchisingu v České republice

Z celkem pochopitelných důvodů se franchisingu v ČR začal rozvíjet až po roce 1989, kdy došlo ke zrušení státního monopolu a k otevření trhů. V roce 1991 vstoupily na český trh první franchisingové společnosti. Patřily mezi ně společnosti jako McDonald's či OBI. V souvislosti s tímto vývojem je možné hovořit o začátku franchisingového podnikání v České republice, avšak velice dlouho nebyly podmínky pro tyto společnosti zdaleka tak příznivé, jako jsou pro ně dnes. (Franchising.cz, 2008b)

Při začátku každého nového typu podnikání musí být splněny určité podmínky. Mezi nejdůležitější z nich patří dostatek informací. Ten zde samozřejmě po roce 1989 citelně chyběl. Franchising nebyl v ČR téměř znám. Nepořádaly se žádné odborné semináře ani školení, které by zlepšily ponětí o tom, co to vlastně podnikání formou franchisingu je. Znatelně také chyběly odborné publikace a literatura. (Franchising.cz, 2008b)

Kromě výše uvedených faktorů v České republice také chybělo správné ekonomické klima. O velké kulturnosti podnikání se v 90. letech vůbec nedalo mluvit a navíc v té době aktuální právní legislativa franchising nepodporovala. Dalším problémem byl velice problematický vývoj bankovního sektoru v 90. letech. Díky tomu malé a střední podniky bez bankovní podpory vznikaly pouze s velkými obtížemi, a protože malé a střední podniky jsou hybnou silou franchisingu, nemohlo tak docházet ani k jeho rozvoji. (Franchising.cz, 2008b)

K většímu zlomu v rozvoji franchisingu v České republice došlo až se založením České asociace franchisingu (ČAF) dne 26. října 1993. Tato specializovaná asociace měla za

úkol především podporovat a také prosazovat rozvoj forem podnikání založených na principu franchisingu. Hlavní činností ČAF je tedy vytváření příznivých podmínek pro rozvoj tohoto způsobu podnikání. V dnešní době dochází v oblasti franchisingu v České republice k velkému rozkvětu. Na našem území se v roce 2011 nacházelo zhruba 160 franchisingových systémů. (Franchising.cz, 2008b)

3 Franchisingový trh v podmínkách České republiky

3.1 Franchisingoví konzultanti

Franchisingový konzultant by měl být člověk, který má praktické zkušenosti s podnikáním v oblasti franchisingu, má přehled o trhu v České republice i o zahraničních trzích, má velké teoretické znalosti v oblasti franchisingu a je nezávislý. Typicky se franchisingoví konzultanti sdružují do svazů konzultantů a úzce spolupracují s franchisingovými svazy jednotlivých zemí. Je vhodné zmínit Sdružení franchisingových konzultantů („Franchise Consultants Association“). Jedná se o jedno z nejstarších sdružení franchisingových konzultantů na světě a dá se považovat za jedno z nejvyspělejších. Vzniklo v roce 1986 v Londýně a bylo založeno skupinou sedmi konzultantů. Stejně tak jako existuje Etický kodex chování ve franchisingu, existuje i Etický kodex profesionálního chování franchisingových konzultantů. Tento kodex byl přijat Sdružením franchisingových konzultantů. Stejně jako u kodexu chování ve franchisingu se jedná o morálně ustanovený kodex, který není ukotven v žádném z právních řádů, a tudíž je dodržován pouze na základě vůle zúčastněných konzultantů, bez možnosti jakékoliv právní vynutitelnosti. Určitá možnost sankcí zde však je, přestože kodex není ukotven v žádném z právních řádů. V zakladatelském dokumentu každého sdružení mohou být uvedeny například finanční sankce, které budou uplatňovány, pokud bude Kodex konzultantů porušen. Vstupem do Sdružení franchisingových konzultantů musí vstupující konzultant s tímto kodexem souhlasit. (Řezníčková, 2004)

V každém z kodexů, ať už se jedná o Kodex konzultantů nebo i o jiné kodexy různých sdružení franchisingových konzultantů, jsou obsaženy základní povinnosti, které musí konzultanti dodržovat:

- Konzultant by měl dodržovat zásadu tajemství týkající se informací o podnikání klienta, ať už se jedná o osobní informace nebo o informace o podniku klienta. Tyto informace by neměl nikde a nikdy zveřejňovat.
- Výše byla zmíněna nezávislost konzultanta. Konzultant by měl být v rámci spolupráce s každým klientem nezávislý a nestranný. Musí být zajištěna objektivnost veškerých rad a doporučení, které jsou určeny pro konkrétního klienta.

- Konzultant by měl na základě Etického kodexu profesionálního chování franchisingových konzultantů dodržovat co možná nejvyšší profesionalitu a čestnost při jednání s klientem. Měl by také podřídít své vlastní zájmy zájmům klienta.
- Klient by měl být upozorněn konzultantem na takové skutečnosti, které by mohly ovlivnit jejich spolupráci. Například pokud má konzultant nějaké zájmy v podniku, se kterým chce klient začít spolupracovat. Toto by mohlo nepříznivě ovlivnit spolupráci klienta a konzultanta a v krajním případě by to mohlo vést k porušení Kodexu konzultantů. (Řezníčková, 2004)

Hlavní pracovní náplní franchisingových konzultantů je poradenství. Díky celkové složitosti a specifčnosti franchisingových systémů je často pomoc od odborného konzultanta pro franchisora nebo franchisanta nezbytná. V případě franchisora se většinou jedná o zdokonalení stávajícího zavedeného franchisingového systému, případně o zavedení tohoto systému za účelem rozšíření podnikání franchisora. V případě franchisanta se většinou jedná o rady jak vybrat správný franchisingový systém, jak se připravit na následné jednání s franchisorem a následně o to, jak v procesu vyjednávání postupovat tak, aby bylo dosaženo úspěšného výsledku, který odpovídá představám franchisanta. Využití zkušeností konzultanta zabrání zbytečnému plýtvání peněz a času při snaze zavést nebo zdokonalit určitý franchisingový systém, který by ve výsledku nemusel být vůbec úspěšný, nebo zabrání tomu, aby se franchisant pustil do takového typu franchisingového podnikání, které by pro něj nebylo vhodné. Odborné rady od konzultanta tomuto mohou zabránit. (Franchising v České republice, 2008; Řezníčková 2004)

Typickým postupem při práci odborného konzultanta pro franchisora je nejprve zhodnocení, zda se podnik franchisora hodí pro zavedení franchisingového systému, anebo, pokud má franchisor již zavedený fungující franchisingový systém, zda se již zavedený franchisingový systém dá nějakým způsobem zdokonalit. Prováděné činnosti, které se týkají zavádění franchisingového systému, mohou být například pomoc při vytváření podnikatelského plánu, tedy toho, co chce zavedením takového systému franchisor dosáhnout. Dále se může jednat o stanovení určitého finančního rozpočtu, například kolik bude zavedení takového systému stát, jaká je časová náročnost, případně se může sestavit podrobnější časový plán. Konzultant by měl pomoci franchisorovi při sestavování franchisingové smlouvy. Měla by být sestavena tak, aby minimalizovala

případné konflikty mezi franchisorem a jeho budoucími franchisanty. Měl by být vypracován návrh velikosti finančních poplatků plynoucích z franchisingu (poplatek za pronájem licence, poplatek na reklamu atd.) tak, aby jejich výše byla dost vysoká pro franchisora, ale zároveň aby jejich výše nebyla příliš vysoká pro případné franchisanty, kteří by touto nepřiměřenou výší mohli být odrazeni. V neposlední řadě může také konzultant pomáhat franchisorovi při získávání financí pro zavedení systému například prostřednictvím bankovních úvěrů, může pomáhat získávat a školit nové zaměstnance ve franchisingových pobočkách a také hodnotit fungování nově zavedeného systému a případně navrhnout změny. (Řezníčková, 2008)

Výše uvedené činnosti jsou pouhým zobecněním. Vzhledem k tomu, že každý franchisingový systém je velice specifický, nejsou služby konzultanta nikdy pro žádný systém stejné.

3.2 Franchising v České republice z právního hlediska

Kromě definice franchisingu dle Evropského etického kodexu franchisingu vydaného EFF (European Franchise Federation), která již byla dříve zmíněna, je další velice často citovanou definicí franchisingu definice vycházející z Německé franchisingové asociace, která zní:

„Franchising je systém prodeje výrobků a služeb založený na vertikální kooperaci právně samostatných podniků na bázi dlouhodobého smluvního závazkového vztahu. Tento systém vystupuje na trhu jednotně. Charakteristická je pro něj dělba práce, na níž je založen program plnění partnerů v tomto systému, a dále systém udělování pokynů týkajících se jednání splňujícího požadavky daného systému a systém kontroly tohoto jednání. Program plnění poskytovatele franchisy představuje tzv. franchisingový balíček, jenž je tvořen koncepcí obstarávání, prodeje a organizace, právem užívat ochranná práva, školeními příjemců franchisy a povinností poskytovatele poskytovat příjemci franchisy aktivní a průběžnou podporu a trvale zdokonalovat franchisingovou koncepci.“ (Franchising v České republice, 2008, str. 35)

Česká republika není jedinou zemí na světě, ve které chybí přímé právní ukotvení franchisingu v zákoně. Ve skutečnosti tomu tak je v drtivé většině zemí, kde se tento způsob podnikání využívá. Tato skutečnost však nemusí být nutně vnímána jako velké negativum. Franchising sice není v českém právním řádě konkrétně ukotven, avšak franchising jako takový ani některá z jeho součástí nejsou v našem právním řádu

zakázány. Z toho plyne, že žádný z prvků franchisingu není nijak zákonem zakázán ani omezen. (Franchising v České republice, 2008)

V České republice je hlavním právním předpisem pro franchising obchodní zákoník. Z obchodního zákoníku vychází úprava nejen vztahů mezi franchisorem a franchisanty nebo mezi franchisanty samotnými, ale hlavně z něj vychází úprava franchisingové smlouvy. Je nepsaným pravidlem, že franchisingové smlouvy většinou obsahují ustanovení, která mohou narušovat hospodářskou soutěž. Aby se zabránilo narušování hospodářské soutěže, je při přípravě franchisingové smlouvy nutné brát v potaz také právní předpisy, které upravují nekalou hospodářskou soutěž a také kartelové dohody. Jedná se o zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže. V případě franchisingu je také významný zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách. Ten upravuje duševní vlastnictví, kterým je kupříkladu know-how, a zabraňuje tak jeho zneužívání. Od 1. května 2004, kdy se Česká republika stala členem Evropské unie, je dalším směrodatným nařízením nařízení Komise č. 2790/1999 o vertikálních dohodách, mezi něž se franchisingová smlouva řadí. (Franchising v České republice, 2008)

Díky tomu, že v České republice se podnikání formou franchisingu rozvíjí pouze posledních 20 let, nastává problém pro české podnikatele, kteří se pro tento způsob podnikání rozhodnou. Nemají totiž k dispozici léty prověřená a ustálená pravidla tohoto podnikatelského konceptu, jako tomu je v zemích, které mají dlouhodobou tradici ve využívání franchisingu. Čeští podnikatelé tedy mají dvě možnosti. Buď se mohou opírat hlavně o Evropský etický kodex franchisingu, který obsahuje mnoho různých doporučení především pro uzavírání franchisingové smlouvy, anebo mohou vycházet ze zahraniční praxe. Zde se jedná hlavně o praxi německou. Musí však mít na paměti, že právní řád v Německu je odlišný od toho našeho. (Franchising v České republice, 2008)

Jak už bylo řečeno, v České republice neexistuje reálné ukotvení franchisingu v právním řádu, a jelikož má franchising v ČR tak krátkou historii, nelze se opírat ani o judikaturu, neboli rozhodovací činnost soudů. Z těchto důvodů se při tvorbě franchisingové smlouvy nedá vycházet z žádné z těchto možností. Proto si čeští podnikatelé musí poradit jinak. Díky chybějící legislativě zabývající se touto problematikou je franchisingová smlouva velice důležitým nástrojem při definování vztahů, práv a povinností mezi franchisorem a franchisantem. Je nutné, aby veškeré aspekty jejich vzájemného vztahu byly zahrnuty v této smlouvě, která je pro ně základním rozhodujícím regulačním pramenem. V zemích, které mají dlouholetou

tradici franchisingu, jsou již typické aspekty franchisingové smlouvy ustálené. V podmínkách České republiky se podnikatelé musí opírat o Etický kodex franchisingu, který tyto náležitosti pomůže stanovit, nebo se musí podnikatelé informovat, jaké náležitosti jsou obecně přijímány v zahraničí. Většina franchisingových smluv musí obsahovat vymezení práv a povinností ve vztahu k předmětům duševního vlastnictví, jako je například know-how. Dále ustanovení o používání ochranné známky franchisora, o poskytnutí licence, školení, vybavení poboček, podmínek pro franchisanta a způsob jejich vynucování v případě jejich neplnění. Součástí smlouvy také většinou bývá tzv. manuál, který dává návod k tomu, co má franchisant dělat při každodenním podnikání na základě pronajaté licence. Nakonec by před uzavřením smlouvy měla být uzavřena také dohoda o utajení informací poskytnutých franchisorem před uzavřením smlouvy. V průběhu jednání, která vedou k uzavření smlouvy, totiž franchisor odhaluje část svého know-how, a pokud by smlouva ve výsledku nebyla uzavřena, mohla by to osoba, která byla zamýšlena jako franchisant, využít ve svůj prospěch případně ve franchisorův neprospěch. (Franchising v České republice, 2008)

3.3 Franchising v České republice z daňového a účetního hlediska

Jak už bylo řečeno, franchising v České republice není ukotven v právním řádu. Toto se týká pohledu z účetního a daňového hlediska. Neexistují účetní a daňové předpisy přímo pro podnikání formou franchisingu. Při řešení této problematiky se vychází především z ustanovení v konkrétní franchisingové smlouvě a dále ze všeobecně platných zákonů. Jelikož je tato problematika velice komplexní, lze doporučit její řešení společně s odborným daňovým poradcem. (Franchising v České republice, 2008)

3.3.1 Poplatky franchisanta z daňového a účetního hlediska

Z hlediska poplatků placených franchisantem je základní podmínkou pro jejich daňovou uznatelnost to, zda jsou poplatky vynaloženy za účelem dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. S ohledem na charakter těchto poplatků by tato podmínka měla být splněna. Z daňového a účetního hlediska je nutné rozlišit, zda se jedná o jednorázové poplatky na úhradu majetku nehmotného charakteru, jako je například know-how nebo licence franchisora, nebo o ostatní poplatky, například za poradenství, školení nebo pomoc při zakládání franchisingové pobočky. (Franchising v České republice, 2008)

Ze zákona o účetnictví vychází poučka, že dlouhodobý majetek nehmotného charakteru je pro daňové účely vymezen dobou použitelnosti nad jeden rok a dále pořizovací cenou

ve výši přesahující 60 tis. Kč. Výši ceny pro zařazení mezi dlouhodobý nehmotný majetek si však účetní jednotka může stanovit sama. Ve většině případů se však používá výše zmíněná hranice 60 tis. Kč. V praxi se jedná většinou o nákup franchisingové licence. Dalšími jednorázovými poplatky, které vycházejí z plnění majetku nehmotného charakteru, mohou být například poplatky za nejrůznější patenty, know-how a třeba ochranné známky. Tyto jednorázové poplatky se uplatňují ve formě daňových odpisů. V některých případech může být používání nehmotného majetku sjednáno pouze na dobu určitou. V takových případech se majetek odepisuje pouze daňovými odpisy po dobu užívání. V ostatních případech se nehmotný majetek odepisuje rovnoměrnými odpisy. Z definice daňových odpisů plyne, že je tak činěno s měsíční frekvencí. (Franchising v České republice, 2008)

Co se týče ostatních poplatků placených franchisantem, jde především o pravidelné franchisingové poplatky, odvozované od výše obratu v jednotlivých franchisingových pobočkách a dále také poplatky za služby poskytované v rámci podpory franchisanta. Těmi mohou být například poplatky za poradenskou činnost, za školení personálu nebo třeba poplatky za zavedení informačního systému. Všechny výše uvedené poplatky jsou uplatňovány do daňových nákladů v tom zdaňovacím období, se kterým věcně i časově souvisejí. Existují však i poplatky, které se týkají více než jednoho zdaňovacího období, ale přitom ve své podstatě nesplňují podmínku pro zařazení do dlouhodobého nehmotného majetku. Mohou jimi být například poplatky za dlouhodobou marketingovou podporu, jinými slovy za dlouhodobou reklamu. V takových případech je možné rozmělnit tyto poplatky, jinak nazývané jako komplexní náklady příštích období, do více zdaňovacích období. Avšak je zde podmínka, že tyto náklady musí být rozpuštěny nejpozději do 4 let od data jejich vzniku. (Franchising v České republice, 2008)

3.3.2 Poplatky franchisora z daňového a účetního hlediska

Vzhledem k tomu, že franchisor je příjemcem poplatků od franchisanta, jedná se v jeho případě o zdanitelný výnos. Tyto zdanitelné výnosy musí být uplatněny ve zdaňovacím období, se kterým věcně a časově souvisí. Jako u franchisanta je zde možnost, že některé jednorázové poplatky, především za poskytnutí licence, mohou být na dobu určitou. V takovém případě se tyto výnosy uplatňují poměrnou částí pro příslušné zdaňovací období po celou dobu jejich poskytování. Pokud je jednorázový poplatek za poskytnutí licence na dobu neurčitou, je účtován do zdanitelných výnosů jednorázově.

Může nastat speciální případ, kdy franchisor eviduje franchisingovou licenci nebo know-how jako dlouhodobý nehmotný majetek, například pokud licenci nakoupil od nějaké jiné zahraniční osoby. V takové situaci nedochází k tomu, že v případě pronájmu licence franchisantovi franchisor vyřadí licenci z evidence. Franchisor má licenci nadále v evidenci a nadále pokračuje v odepisování. (Franchising v České republice, 2008)

3.3.3 Daň z přidané hodnoty u poplatků

Poplatky za služby týkající se podnikání metodou franchisingu obecně podléhají dani z přidané hodnoty. Jestli platby těchto poplatků probíhají mezi osobami, které jsou přihlášeny k DPH v různých zemích, podléhají tyto poplatky pouze zdanění v jedné ze zemí na základě zákazu dvojího zdanění. Takováto země se nazývá místo plnění. Pro to, aby bylo místo plnění přesně a správně určeno, je nutné vědět, o jaký typ plnění se jedná. Zdali se jedná o službu, převod nemovitosti nebo třeba dodání zboží. Díky charakteru poplatků týkajících se franchisingu se v drtivé většině případů, v souvislosti s typem plnění, hovoří o službách. Mezi tyto služby patří například pronájem franchisingové licence nebo poplatky za používání různých patentů, know-how nebo třeba ochranných známek. Místo plnění se v těchto případech určuje podle příjemce plnění. (Franchising v České republice, 2008)

Poplatky placené franchisantem ve většině případů podléhají české dani z přidané hodnoty, pokud má franchisant, který poplatky platí, trvalé sídlo nebo alespoň organizační složku v České republice a pokud je zde registrován k dani z přidané hodnoty. Pokud je franchisor (příjemce poplatků) registrován k dani z přidané hodnoty v České republice, zdaňuje poplatky a potom odvádí DPH finančnímu úřadu on sám. (Franchising v České republice, 2008)

V případě, že franchisor je zahraniční osobou, a tudíž není registrován k dani z přidané hodnoty v České republice, jsou poplatky zdaňovány franchisantem, který je registrován k dani v České republice. Toto zdanění probíhá formou tzv. reverse charge². (Finance.cz, 2011)

Tato plnění zpravidla podléhají základní sazbě daně, která je pro rok 2013 stanovena na úrovni 21 %. Pokud franchisant přijaté služby použije pro vlastní plnění podléhající

² Reverse charge znamená v překladu obrácené zdanění. Princip je takový, že zboží nebo služby, v případě franchisingu převážně služby, nejsou zdaňovány poskytovatelem, ale naopak jejich příjemcem. Tento způsob je uplatňován u služeb v mezinárodním obchodě, a to jak v rámci států Evropské unie, tak i ostatních zemí. Reverse charge ulehčuje příjemci zdanit službu ve svém státě bez složitého uplatňování nároku na odpočet daně v jiném státě nebo dokonce nutné registrace k dani z přidané hodnoty v tomto cizím státě.

DPH, má nárok na odpočet daně na vstupu. Pro uplatnění nároku na odpočet daně na vstupu v České republice slouží jako podklad daňový doklad, který byl vystavený franchisorem. Tento daňový doklad musí obsahovat veškeré náležitosti, které jsou stanovené českým zákonem o dani z přidané hodnoty. (Franchising v České republice, 2008)

„Poplatky hrazené franchisantem, který nemá sídlo nebo organizační složku v České republice, franchisorovi se sídlem v České republice budou zpravidla podléhat dani z přidané hodnoty dle legislativy platné v místě franchisanta.“ (Franchising v České republice, 2008, str. 45)

3.4 Předpokládaný rozvoj franchisingového trhu v České republice

3.4.1 Stručný popis dosavadního vývoje franchisingu v České republice

V minulosti rychlému rozvoji franchisingu v ČR bránila hlavně neznalost fungování této formy podnikání a z toho plynoucí nedůvěra k ní. Byl zde nedostatek potřebných informací o franchisingu, potřebných odborných seminářů a odborné literatury a v neposlední řadě také chybějící zkušenosti českých podnikatelů s poskytovateli franchisingu neboli s franchisory. Dalšími problémy byla chybějící nebo nedokonalá právní legislativa týkající se franchisingu a také problémy s financováním takovéto formy podnikání ze strany případných franchisantů. Všechny tyto faktory přispívaly k tomu, že zahraniční franchisoři byli odrazeni od vstupu na český trh. Dále v České republice chyběli kvalifikovaní manažeři, chybělo zde know-how, které by přilákalo zahraniční investory, a také zde chyběla znalost takovéto formy spolupráce mezi franchisorem a franchisantem, kteří v tomto vztahu vystupují jako samostatní partneři. Mezi další omezující faktory ovlivňující zahraniční investory patřila neznalost specifik českého trhu, a to hlavně díky komunismu, který v naší zemi vládl až do roku 1989. (Franchising v České republice, 2008)

3.4.2 Aktuální situace na českém trhu

Vývoj v posledních letech nám jasně naznačuje, že v oblasti franchisingu bude v budoucnosti docházet ke stále většímu uplatňování tohoto způsobu podnikání na českém trhu. V současnosti přetrvává zvýšený zájem zahraničních investorů (poskytovatelů franchisingu – franchisorů) o vstup na český trh. Tento trend ovlivňuje hlavně několik základních faktorů. Jedním z těchto faktorů je: *„Příznivé hospodářsko-*

politické prostředí, které podporuje zájem zahraničních franchisorů o expanzi na český trh.“ (Franchising v České republice, 2008, str. 28)

Jedním z faktorů je ten, že Česká republika je od 1. května 2004 součástí Evropské unie. Z toho plyne řada výhod, jako je harmonizace českého právního řádu s evropskými standardy. To vedlo ke zvýšení ochrany investic a ke zlepšení možností vymahatelnosti soudních rozhodnutí. Tato harmonizace se týká i daňového systému České republiky. Z obchodního hlediska převládá velice silné propojení České republiky s ostatními zeměmi Evropské unie. (Franchising v České republice, 2008)

Dalším z faktorů, který podporuje rozvoj franchisingu na českém území, jsou změny na mezinárodních trzích a v mezinárodním obchodě. Následkem těchto změn jsou franchisoři nuceni k expanzi na nové trhy a k vyhledávání nových franchisingových konceptů, které by mohly být úspěšně uplatněny v praxi. V mezinárodním obchodě v současnosti dochází ke globalizaci (zmezinárodnění) některých nových trhů a k expanzi na tyto trhy. Především se tento trend týká trhů ve střední a východní Evropě. Také díky růstu konkurence na světových trzích i na českém trhu vyhledávají čeští podnikatelé stále více spolupráci na základě franchisingu. Zvyšující se požadavky na manažerské dovednosti, kvalifikaci, zkušenosti a znalosti se totiž často pro malé a střední podnikatele stávají neúnosné, a proto vyhledávají pomoc silného partnera - franchisora. Silný franchisor je může ochránit před nepříznivými vlivy konkurence a může odstranit jistou dávku rizika ze samostatného podnikání. Dalším trendem je zvyšování koncentrace kapitálu jdoucí ruku v ruce s rozšiřováním sítě kontaktů, tzv. *networkingem*³. (Franchising v České republice, 2008)

3.4.3 Změny v oblasti franchisingu na světových trzích

Původní myšlenkou franchisingu byl odbyt zboží a služeb. Na základě vztahů mezi franchisanty a franchisory se však franchising postupně vyvíjí a od původní myšlenky se přechází k novým způsobům využívání této formy podnikání. Dochází ke zvýšení rovnoprávnosti vztahů mezi franchisory, tedy poskytovateli licence, a franchisanty neboli příjemci licence. Z původně vertikálního vztahu založenému na nadřízenosti a podřízenosti se postupně vyvíjí vztah založený na tzv. totální kooperaci, tedy vztah

³ Principem *networkingu* (tvorby sítě kontaktů) je poznávání lidí a utváření kontaktů s nimi, za účelem rychlé výměny informací a jejich případnému využití ke kariérnímu růstu. Pravdou totiž je, že v dnešní době máme mnohem větší šanci se dostat na nějakou vyšší pozici ve firmě, pokud někoho v té konkrétní společnosti známe. Taková místa se totiž ve většině případů nikde neinzertují a díky naší síti kontaktů se o uvolnění takové pozice můžeme dozvědět právě tímto způsobem a o dané místo se můžeme začít ucházet.

horizontální. Vpřed vystupují vzájemné povinnosti mezi franchisory a franchisanty, které vyplývají ze vzájemných smluv a dohod o spolupráci. Dle Evropského etického kodexu franchisingu jsou franchisor a franchisant právně a finančně samostatní podnikatelé. Ovšem novým trendem se stává tzv. partnerství. To znamená, že franchisor a franchisant spolu vzájemně stále více spolupracují a snaží se být na trhu nejlepší. Jde jim o propagaci stejné značky, o získání co nejvíce zákazníků a o dosažení co nejvyšších zisků. Jednoduše řečeno snaží se spolupracovat jako tým a dosáhnout co nejlepších výsledků tím způsobem, že každý z nich, jak franchisor tak franchisant, dělá, co umí nejlépe. (Franchising v České republice, 2008)

3.4.4 Predikce budoucích trendů rozvoje franchisingu na českém trhu

Dříve bývalo zvykem, že franchising byl nejúspěšnější v oblastech obchodu, služeb a v oblasti gastronomie. Dle výsledků průzkumu společnosti PROFIT system franchise services s. r. o. z roku 2011, však došlo k určitým změnám ohledně toho, kde se franchising uplatňuje nejvíce. Dle údajů z roku 2011 došlo k největšímu rozvoji, co se do počtu poboček týče, v oblastech krása a zdraví, oděvy a obuv a v odvětví potravin. Naopak v dříve jednom z nejúspěšnějších odvětví, gastronomii, došlo k propadu. Počet poboček v tomto odvětví klesl o 159. (Franchising.cz, 2012)

Celkově v roce 2011 bylo na českém trhu 168 franchisingových značek, což představuje 12% nárůst oproti roku 2010. Počet franchisingových poboček se změnil markantněji. Došlo zde k nárůstu z 3 476 poboček v roce 2010 na 4 366 poboček v roce 2011. Toto představuje 25,6% nárůst. Dle společnosti PROFIT se podobný vývoj dal přepokládat i pro rok 2012. Pro rok 2012 byl předpoklad takový, že se na českém trhu bude nacházet až 200 franchisingových značek s 5250 pobočkami⁴. (Franchising.cz, 2012)

Pro vývoj v dalších letech se dá přepokládat zvýšené použití tzv. master franchisingu. Master franchising se liší od normálního franchisingu tím, že přesahuje přes hranice jednoho státu. V tomto případě se namísto obyčejné licence uděluje licence master franchisingová a ve vztahu na základě master franchisingové smlouvy jsou spolu master franchisor a master franchisant. Master franchisor je vlastníkem celého základního konceptu, který je poskytován dále do zahraničí. Master franchisant je držitelem tuzemské licence udělené zahraničním franchisorem. Master franchisant tedy na území, pro které má licenci svěřenou, vystupuje jako zástupce franchisora s výhradním právem

⁴ V době zpracování bakalářské práce nebyly kompletní údaje za rok 2012 k dispozici.

pro poskytování licence na daném území. Jinými slovy je daná osoba nebo společnost najednou jak franchisantem tak franchisorem. (Gastroportal.org, 2013)

Díky tomu, že Česká republika je součástí Evropské unie, dá se předpokládat, že nabídka franchisingových systémů, hlavně na základě master franchisingových licencí, bude rok od roku narůstat. V posledních letech je zaznamenána výrazná expanze do zemí střední a východní Evropy, a také na český trh. Ruku v ruce s tímto trendem jde i zvýšená poptávka českých malých nebo středních podnikatelů po tomto způsobu podnikání, ať už z důvodu touhy po dalším rozvoji anebo jako snaha o určitou formu ochrany před neustále sílící konkurencí v otevřeném trhu EU, kam samozřejmě spadá i trh České republiky.

K budoucímu rozvoji franchisingu v České republice také velkou měrou přispívá jedna z nejdůležitějších událostí konaných na území ČR a tou je mezinárodní veletrh franchisingových příležitostí FRANCHISE Meeting Point v Brně. V roce 2013 se koná v termínu od 8. do 9. března.

3.5 Problémy uplatnění franchisingu v České republice

S uplatněním franchisingu v České republice také může souviset mnoho různých problémů. Může se jednat například o:

- velice málo známý způsob podnikání, který si v podmínkách českého trhu nenajde dostatečnou zákaznickou základnu,
- uchazeč o pronájem franchisingové licence nadhodnotí svou kapitálovou sílu nebo se mu nepodaří získat úvěr od banky, protože banka jeho vybranému odvětví nevěří. (Jakubíková, 1997)

Dále se také může stát, že franchisor, který chce vstoupit na náš trh, podcení důslednou analýzu tržního prostředí v České republice a to může vést k dalším problémům se vstupem na český trh a k problémům po vstupu na český trh. V 90. letech byl velkým problémem nedostatek informací, literatury a odborných seminářů na téma franchisingu. V dnešní době je však tento problém již vyřešen. (Jakubíková, 1997)

Nepřímým problémem je také chybějící právní legislativa. Jelikož však v českém právním řádu není nic souvisejícího s franchisingem výslovně zakázáno, nejedná se vyloženě o problém. Spíše jde pouze o technický nedostatek.

4 Představení společnosti UGO trade s. r. o.

Společnost UGO trade s. r. o. byla založena roku 2006 panem Markem Farníkem a nyní se jako mateřská společnost zabývá provozem juice barů pod registrovanou obchodní značkou UGO juice bar. Mezi další značky, které tato mateřská společnost vlastní, se řadí B fresh a UB Fresh club. Jedná se o podnikání formou franchisingu v oboru hostinské činnosti a výroby a prodeje nápojů. V této práci je hlavním tématem značka UGO juice bar. (Franchising.cz, 2013b; Wasserbauer, 2013)

4.1 Stručný popis franchisingové sítě UGO juice bar

Počátky vzniku této franchisingové sítě se datují do roku 2006, kdy byla otevřena první pobočka, a během 7 let se počet poboček rozrostl celkem na 15, z toho jsou 4 pobočky vlastní a 11 je provozováno formou franchisingu, a to jak v České republice, tak na Slovensku. (Franchising.cz, 2013b; Wasserbauer, 2013)

Vzhledem k tomu, že v těchto dvou zemích takto dobře zpracovaný podnikatelský koncept dříve víceméně chyběl, dá se říci, že společnost UGO trade s. r. o. je průkopníkem v odvětví juice barů, a také nových trendů v jejich provozování. Vzhledem k tomu, že společnost nabyla za 7 let velkých zkušeností, je v dnešní době schopna přizpůsobit provoz jednotlivých juice barů konkrétním podmínkám v jednotlivých lokalitách. Díky těmto praxím nabytým zkušenostem má společnost UGO trade s. r. o. možnosti neustále zavádět nové produkty na trhy, účinně marketingově propagovat svou značku a tak podporovat své franchisingové pobočky, vytvářet kvalitní dodavatelsko-odběratelské vztahy, nákladově optimalizovat činnost franchisantů a také své franchisanty chránit před nepříznivými vlivy, které by mohly mít negativní dopady na franchisantovo podnikání. Společnost UGO trade s. r. o. přistupuje ke vztahu se svými franchisanty tak, že se snaží o dlouhodobou kvalitní spolupráci, která je úspěšná a výhodná pro obě strany tohoto smluvního vztahu. Této filozofii jsou podřízeny všechny podmínky tohoto franchisingového systému. (Franchising.cz, 2013b; Wasserbauer, 2013)

Jelikož 100% ovocné šťávy jsou jedním ze znaků aktivního a zdravého životního stylu, zvolila si společnost slogan „100% ZE ŽIVOTA“. Nejdůležitějšími cíli společnosti je dodržování vysoké míry kvality nabízených produktů a také dodržování nejpřísnějších hygienických standardů společně s vysokou kvalitou zákaznického servisu. Dochází

k častým inovacím nabízených produktů podle nejnovějších trendů v oblasti zdravého životního stylu. Kromě lahodných ovocných nápojů bohatých na vitamíny je v nabídce společnosti také velmi ojedinělá zmrzlina dle vlastní receptury s názvem UGO fresh ice cream. Pro zajištění její čerstvosti je vyráběna přímo na konkrétních pobočkách juice barů. Produktové portfolio dotváří čerstvé ovocné a zeleninové saláty a také nejrůznější wrapy. (Franchising.cz, 2013b; Wasserbauer, 2013)

V letošním roce (2013) se společnost UGO trade s. r. o. spojila s novým silným strategickým partnerem. Tímto partnerem není nikdo jiný než firma Kofola a. s. Ta zakoupila majoritní 75% podíl. Minoritní podíl zůstává v držení zakladatele společnosti UGO trade s. r. o. pana Marka Farníka. Plánem Kofoly je zavést na trh nové ovocné šťávy pod značkou UGO, které budou dodávány v nových plastových lahvičkách⁵. Plánované rozšíření těchto nových šťáv zahrnuje dodávání do nejrůznějších obchodů a barů. Tyto nové šťávy komplexně dotvářejí produktové portfolio společnosti UGO trade s. r. o. (Franchising.cz, 2013a)

Díky rostoucímu trendu zdravého životního stylu a díky novému silnému strategickému partnerovi má společnost velký potenciál pro rozvoj v budoucnosti. S tím souvisí plán na rok 2014, kterým je otevření dalších 5 – 8 nových franchisingových poboček. (Wasserbauer, 2013)

4.2 Vznik nové franchisingové pobočky a požadavky na ni

V zásadě jsou dvě možnosti vzniku nové pobočky. Tou první je otevření nové pobočky v lokalitě, kterou schválí franchisor. Tou druhou je možné převedení vybrané pobočky franchisora na nového franchisanta. Je vhodné podotknout, že délka smlouvy se odvíjí od délky nájemní smlouvy ve zvolené lokalitě.

Společnost UGO trade s. r. o. má dané konkrétní požadavky na nově otevírané pobočky. Co se týče rozlohy, měla by se nová pobočka rozkládat na 15 – 30 m². K této rozloze ještě musí být připočteno místo pro nezbytné skladovací prostory. Ideální umístění nové pobočky by mělo být v rámci galerií v hojně navštěvovaných nákupních centrech, anebo na frekventovaných pěších zónách ve městech o 50 000 a více obyvatelích. Dalšími

⁵ Společnost Kofola a.s. zakoupila na výrobu nových šťáv v plastových lahvičkách speciální stroj za 20 mil. Kč. Tento stroj je jedním ze dvou strojů tohoto typu na celém světě. Stroj je schopný za pomoci tzv. paskalizace, což je technologie využívající pouze velký tlak, vyrobit šťávu, která zůstává v lahvičce čerstvá i po 3 týdnech, a která si uchová všechny vitamíny a skvělou chuť. Šťávy také neobsahují žádné emulgátory a jiné regulátory chuti. Na jednu 200 mililitrovou lahvičku se spotřebuje zhruba půl kila ovoce a zeleniny. Nákup tohoto stroje, a tudíž rozšíření produktového portfolia, je jednou z výhod této nové fúze. (Franchising.cz, 2013a; Wasserbauer, 2013)

možnostmi pro umístění jsou například nejrůznější frekventované pasáže v centrech měst, významné dopravní uzly nebo zábavní a volnočasová centra. Jak již bylo řečeno, vzhledem k regionálnímu rozšíření společnosti UGO trade s. r. o. se nová pobočka musí nacházet na území České anebo Slovenské republiky. (Franchising.cz, 2013b)

Obr. č. 1: Pobočka UGO juice bar v nákupním centru TESCO, Rokycanská



Zdroj: bary.ugo.cz, 2012

4.3 Charakteristika vhodného kandidáta

Společnost UGO trade s. r. o. má vypracovanou základní charakteristiku vhodného kandidáta. Vhodný kandidát by měl být lokální osobou, která je ochotná být plně nebo alespoň částečně zainteresována v provozu juice baru. Ideální věk se pohybuje v rozmezí od 25 do 50 let. Jako přednost je brána předešlá zkušenost z nějakého jiného gastro provozu, nicméně toto není nutností. Dále by ideální kandidát měl:

- mít chuť do práce,
- být ochotný učit se novým věcem,
- disponovat organizačními schopnostmi,
- akceptovat návrhy a myšlenky společnosti UGO trade s. r. o. (franchisora),
- být ochotný a schopný řídit tým lidí,
- být schopný pracovat v týmu lidí a být součástí větší skupiny,

- toužit po dosažení úspěchu férovou cestou,
- preferovat zdravý životní styl (toto je vítáno, ale není to podmínkou).
(Franchising.cz, 2013b; Wasserbauer, 2013)

4.4 Školení vybraného kandidáta (franchisanta)

Poté co je vybrán vhodný kandidát, neboli franchisant, přichází fáze jeho školení. Školení nového franchisanta trvá 14 až 21 dní a obsahuje minimálně 7 dní na již fungující pobočce. Tato sedmidenní část se nazývá provozním školením. Zbytek školení je tzv. školení manažerské. Smyslem celého cyklu školení je proškolení franchisanta tak, aby byl schopen svojí novou pobočku nejen efektivně řídit a spravovat, ale také aby byl schopen sám zaškolovat své nové zaměstnance a manažery, popřípadě aby mohl jít dobrým příkladem svým zaměstnancům a to tak, že dovede to, co vyžaduje po svých zaměstnancích. Detailní příklad celého průběhu školení franchisanta viz. příloha A. (Wasserbauer, 2013)

5 Zaměstnanci na pobočkách společnosti UGO trade s. r. o.

Společnost UGO trade s. r. o. zaměstnává jak pracovníky na hlavní pracovní poměr (HPP), tak brigádníky na základě dohody o pracovní činnosti (DPČ) nebo dohody o provedení práce (DPP). (Wasserbauer, 2013)

5.1 Školení zaměstnanců a možnosti růstu

Stejně jako byl na začátku školen franchisant, musí být školeni i jeho noví zaměstnanci. Předmětem jejich školení je celá organizace provozu včetně seznámení se s HACCP⁶, BOZP⁷ a PO⁸. Poslední, ale velice významnou částí školení jsou standardy obsluhy zákazníka, tzv. SOZ. Detailně popsané SOZ viz. příloha B. Dále trvá zhruba 2 měsíce, než zaměstnanec pracující na HPP získá určité zkušenosti. Až po uplynutí těchto 2 měsíců se může zaměstnanec považovat za tzv. „*Juice mastera*“, neboli profesionální obsluhu. Po dalších cca 2 až 3 měsících, se může tento zaměstnanec, nyní již juice master, pokusit o získání certifikace⁹ na pozici tzv. „*Shift leadera*“ neboli vedoucího směny. Certifikace má dvě části, a to část teoretickou a část praktickou. Každá z těchto částí trvá řádově několik hodin. (Wasserbauer, 2013)

5.2 Mzdy zaměstnanců

Základní složka mzdy zaměstnanců na HPP je až na jednu výjimku v celé České republice stejná, a to 60 Kč za jednu odpracovanou hodinu. Onou výjimkou je hlavní město Praha, kde je tato základní složka mzdy za jednu odpracovanou hodinu 70 Kč. Mzda zaměstnanců na HPP ještě může být navýšena o dodatečné příplatky, například za práci o víkendu (10 %), za přesčasy (25 %), za svátky (100 %) a až o 2000 Kč od manažera formou odměn, stravenek, anebo odměn za dobré výsledky při mystery shoppingu¹⁰. S každým kariéřním postupem (na Juice mastera nebo Shift leadera) se základní složka mzdy zvedá na 64 Kč respektive 70 Kč.

Brigádníci jsou najímáni pouze z řad studentů, a to buď na DPP nebo na DPČ. Čistá mzda brigádníků činí 60 Kč/hod čistého. Tato čistá mzda může být ještě navýšena o odměny od manažera, ale ty jsou omezeny pouze na výkon anebo na dobré výsledky

⁶ HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points neboli systém analýzy rizika a kritických kontrolních bodů kontroly

⁷ BOZP – zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

⁸ PO – zásady požární ochrany

⁹ Certifikace je test získaných znalostí a dovedností bezprostředně předcházející případnému povýšení.

¹⁰ Blíže vysvětleno v části „5.4 Kontroly zaměstnanců“

v průběhu kontroly pomocí mystery shoppingu. Na DPP je v současnosti povolen výdělek maximálně 10 000 Kč, aniž by tento příjem podléhal zdanění. DPČ se používá pouze v ojedinělých případech, když brigádník přesáhne 300 odpracovaných hodin za rok. (Wasserbauer, 2013)

5.3 Pracovní úbory zaměstnanců - jejich pořízení a význam

Co se týče pracovního úboru, každý jednotlivý franchisant musí zajistit, aby v každé chvíli měl k dispozici dostatek pracovních úborů pro své zaměstnance. Tento specifický pracovní úbor musí být vždy schválen společností UGO trade s. r. o. (franchisorem) a také je společností samotnou výhradně dodáván. V obecné rovině se toto týká hlavně speciálních pracovních triček, zástěr, kšiltů a popřípadě mikin. Každé další nadstandardní doplňky k základnímu pracovnímu úboru (kalhoty, boty apod.) musí být vždy nejprve schváleny společností UGO trade s. r. o. Pokud společnost tyto doplňky úspěšně schválí, franchisant je může pořídit, avšak už čistě ve vlastní režii. Při otvírání nové pobočky má společnost oprávnění prvotně vybavit tuto pobočku nezbytným počtem pracovních úborů, dle svých znalostí a zkušeností, a to na účet franchisanta. Každé další objednávky nových pracovních úborů si zajišťuje franchisant sám a musí dbát na to, aby pracovních úborů byl na pobočce vždy dostatek. Společnost UGO trade s. r. o. má právo na to, aby v průběhu spolupráce s jednotlivými franchisanty styl pracovních úborů měnila dle svého uvážení. (Wasserbauer, 2013)

Každý zaměstnanec, který se v pracovní době pohybuje v prostoru konkrétní pobočky za účelem obsluhy zákazníků, musí vždy bezpodmínečně mít oblečený pracovní úbor, který odpovídá instrukcím poskytnutým společností UGO trade s. r. o. Jelikož pracovní úbory jsou jeden z faktorů, který značně působí na zákazníka, musí být o jejich stav dbáno. V případě, že je pracovní úbor v nevyhovujícím stavu, musí franchisant na příkaz franchisora bezpodmínečně nevyhovující oblečení vyměnit, a to ze svých zásob. Jak již bylo řečeno výše, franchisant by měl vždy mít na pobočce dostatek pracovních úborů. Je naprosto nepřijatelné, aby tomu tak nebylo. (Wasserbauer, 2013)

5.4 Kontroly zaměstnanců

Aby byl zajištěn hladký chod poboček a byly omezeny nepříznivé vlivy, které někteří ze zaměstnanců způsobují, má společnost UGO trade s. r. o. vypracovaný systém kontrol zaměstnanců. Tento systém je víceúrovňový.

Jedním ze stupňů kontroly je takzvaný „*Mystery shopping*“. *Mystery shopping* je typ kontroly, kdy franchisor (společnost UGO trade s. r. o.) má širokou síť takzvaných *mystery shopperů*, neboli utajených zákazníků. Cílem těchto utajených zákazníků je prostřednictvím specifického chování zanalyzovat vystupování zaměstnanců franchisora vůči zákazníkům. Tímto způsobem se dá velice snadno zjistit, zda kontrolovaný zaměstnanec dodržuje zadané standardy obsluhy zákazníka (SOZ) a jakým způsobem se zákazníkem komunikuje. *Mystery shopper* má vždy předem definovaný úkol, tzn. otestovat zaměstnance tak, aby bylo dosaženo požadovaného výstupu. Tyto úkoly se zadávají pomocí tzv. formulářů *mystery shoppingu*. Na základě zjištěných výsledků stanovuje franchisor potřebná opatření. Je nutné, aby tato opatření byla aplikována franchisantem. Pokud ve výsledcích *mystery shoppingu* bude franchisant dlouhodobě vykazovat negativní výsledky, pak je franchisor oprávněn k uvalení sankcí na franchisanta. (Wasserbauer, 2013)

Druhým stupněm kontroly je kamerový systém, který je zaveden na všech pobočkách v rámci franchisingové sítě společnosti UGO trade s. r. o. Důvody pro použití kamerového systému jsou následující:

- bezpečnostní hledisko,
- kontrola zaměstnanců, například jestli zaměstnanci nezpůsobují nějaké nežádoucí úniky nebo nepoužívají vybavení pobočky nesprávně,
- kontrola vstupu nepovolených osob na pracoviště,
- kontroly prostojů při obsluze zákazníků. (Wasserbauer, 2013)

Třetím stupněm kontroly je tzv. systém vzdálené správy. Jednou z povinností franchisanta, který je součástí franchisingové sítě společnosti UGO trade s. r. o., je mít neustále připojené PC k internetu. Díky tomuto může společnost využívat tento systém kontroly, který umožňuje neustále sledovat všechnu právě probíhající činnost na PC, umožňuje kontrolovat případná nenamarkování některých produktů, nepovolené slevy či používání internetu k osobním záležitostem. Je vhodné zmínit, že veškerá kontrola probíhá v reálném čase. (Wasserbauer, 2013)

6 Výhody a nevýhody franchisingu z teoretického a praktického hlediska

6.1 Výhody franchisingu z pohledu franchisora

Ve většině případů hlavní výhodou franchisora představuje to, že si za pomoci svých franchisingových poboček a franchisantů může velice snadno rozšířit svoji distribuční síť, a to pouze s nízkými kapitálovými nároky. S nízkými kapitálovými nároky, protože franchisant buduje pobočku na vlastní náklady. Firma UGO trade s. r. o. má podmínky nastaveny trochu jinak, a to tak, že franchisant musí uhradit minimálně 20 % z celkové výše investice, která představuje zhruba 1,2 – 2,0 mil. Kč. dle typu obchodní jednotky a nároků pronajímatele. 80 % kapitálových prostředků může franchisant získat například formou úvěru od bankovní společnosti. Výhoda z toho plynoucí má za následek přilákání více nových franchisantů, kteří by jinak na takový typ podnikání finanční prostředky v dostatečné výši nesehnali. Obecně tedy franchisor tímto způsobem zvyšuje svůj podíl na trhu a díky přehledu o trhu, může efektivně zabraňovat tomu, aby si jednotliví franchisanti navzájem zasahovali do svých oblastí působnosti. (Řezníčková, 2004; Jakubíková, 1997; Wasserbauer, 2013)

Další velkou výhodou pro franchisora je to, že díky vytvoření efektivní sítě franchisingových poboček získává další příjmy v podobě poplatků z pronájmu licence, procenta z tržeb konkrétní franchisingové pobočky a velice často také v podobě příspěvku na reklamu. Konkrétně ve společnosti UGO trade s. r. o. je vstupní poplatek 100 000 Kč¹¹. Co se týče procenta z tržeb, neboli franchisingového poplatku, ten je ve společnosti progresivní a pohybuje se v rozmezí od 0 do 12 % z dosažených tržeb. V poslední řadě příspěvek na reklamu (marketingový příspěvek) činí 3 – 5 % z celkových dosažených tržeb dle lokality. Na rozdíl od většiny ostatních franchisingových společností je ve společnosti UGO trade s. r. o. celý marketingový poplatek využíván na reklamu a společnost si z něj nic nenechává. Příspěvek na reklamu se může platit proto, že franchisor může zajišťovat marketingovou podporu nejen pro sebe, ale samozřejmě také pro všechny své franchisingové pobočky. V případě společnosti UGO trade s. r. o. platí možnost druhá, tedy zajišťování

¹¹ Tento vstupní poplatek by se dal nazvat jistinou. Slouží k úhradě činností, které společnost UGO provádí ještě před zřízením nové pobočky a většinou i před uzavřením franchisingové smlouvy. Mezi tyto činnosti patří například koordinace výstavby (dohled nad plněním hygienických opatření, stavební povolení, zajištění projektanta), a také školení v délce 3 týdnů, při kterém dochází k zaškolení franchisanta přímo na některé z poboček společnosti.

marketingové podpory pro celou franchisingovou síť. Neznamená to však, že by si jednotlivé pobočky nemohly reklamu ve své oblasti působení částečně zajišťovat samy. Samotný franchisant tak může lokálně zvýšit povědomí o své pobočce. Vždy na to však musí dohlížet franchisor. Příjmy, které franchisor takto získá, může dále používat na zdokonalování svých produktů a svého know-how. To mu může pomoci v upevnění pozice na trhu. Společnost UGO trade s. r. o. tyto příjmy využívá hlavně na inovaci svého produktového portfolia a na neustále zlepšování svých marketingových nástrojů. (Řezníčková, 2004; Jakubíková, 1997; Wasserbauer, 2013)

Výhodné pro franchisora je i to, že má zajištěný stabilní prodej svých produktů do svých franchisingových poboček. Na základě franchisingové smlouvy má totiž franchisant povinnost pravidelně odebírat od franchisora určité množství výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií. (Řezníčková, 2004)

Z personálního hlediska má franchisor zajištěné kvalitní personální obsazení jednotlivých franchisingových poboček. Jednak z toho důvodu, že ve většině případů bývají v provozní příručce uvedeny základní požadavky na personální obsazení tak, aby splňovalo představy franchisora, a i z pohledu franchisanta musí být personální obsazení jeho pobočky kvalitní, neboť má osobní zájem na tom, aby jeho pobočka prosperovala. Z těchto dvou aspektů plyne výhoda pro franchisora. Společnost UGO trade s. r. o. v tomto směru poskytuje odborná školení jak vstupní, tak průběžná. Dále nabízí podporu při pořádání výběrového řízení pro nábor prvních zaměstnanců nového franchisanta a také školení franchisanta na jedné z poboček včetně certifikace. (Řezníčková, 2004; Wasserbauer, 2013)

6.2 Výhody franchisingu z pohledu franchisanta

Za největší z výhod pro franchisanta se dá považovat to, že vstupem do smluvního vztahu s franchisorem na základě franchisingové smlouvy dosáhne toho, že získá pro podnikání záštitu silné společnosti¹² (franchisora) a získá práva na využívání jeho obchodního jména firmy, značky, ochranné známky, image a také know-how a goodwillu franchisora. Tímto krokem se mu otevře velice rychlá cesta na trh a také si tím udrží určitou individualitu při podnikání, avšak se znatelně nižším rizikem neúspěchu než při podnikání na vlastní riziko. Franchisant tímto získá již prověřenou

¹² V případě společnosti UGO slova o silné společnosti platí. Společnost dlouhodobě plní své plány a navíc se jí v letošní době podařilo úspěšně dokončit fúzi se silným strategickým partnerem, kterým je společnost Kofola a. s.

a vyprecizovanou marketingovou koncepcí, které se bude držet. Tím odpadá nutnost investic do vývoje a hledání nové marketingové koncepce, která by se později navíc mohla projevit jako nevhodná. Franchisant tedy automaticky získává přízeň části spokojených zákazníků, kteří si ho spojí se jménem franchisora. Ve společnosti UGO trade s. r. o. se za největší výhody pro franchisanta dá považovat konstantní podpora ze strany vedení, pravidelné měsíční zhodnocování výsledků hospodaření konkrétní pobočky pověřeným odborníkem a následný návrh opatření pro zlepšení dané situace. Je vhodné zmínit, že největší síla společnosti tkví ve velké síle vůči dodavatelům. Smlouvy s dodavateli jsou nastaveny tak výhodně, že kdyby franchisant chtěl podnikat samostatně, nedokáže u dodavatelů vyjednat tak nízké ceny¹³. (Řezníčková, 2004; Jakubíková, 1997; Wasserbauer, 2013)

Z uzavření takovéto smlouvy plynou i další výhody, jako je například pomoc při zavádění a řízení nové pobočky nebo bezplatné poskytnutí cenných rad ať už v oblasti finanční, obchodní a případně i výrobní, pokud je výroba součástí činnosti prováděné konkrétní franchisingovou pobočkou. Tímto krokem dále franchisant získává výhradní právo na prodej v určité geograficky vymezené oblasti působnosti. Mezi franchisorem a franchisantem by mělo docházet k neustálé výměně informací o tržním prostředí a jeho vývoji. Je častým jevem, že franchisor provádí marketingové průzkumy a podpory prodeje a poskytuje informace plynoucí z marketingových průzkumů franchisantovi, tudíž franchisantovi odpadají starosti s těmito průzkumy a často velmi vysoké náklady s nimi spojené. Vše výše zmíněné přispívá k tomu, aby se franchisant mohl soustředit jen a pouze na svoji pobočku, a tudíž nedocházelo k diverzifikaci jeho snahy o vytvoření fungující pobočky. Na konkrétním příkladu společnosti UGO můžeme výhody pro franchisanta shrnout takto:

- pomoc, koordinace a schválení vhodné lokality,
- zpracování dispozice juice baru s ohledem na optimalizaci výrobních procesů,
- zpracování projektové dokumentace a vizualizace,
- zajištění všech povolení výstavby a koordinace dodavatelů,

¹³ Jako příklad nízkých nákladů, díky dobrým vztahům s dodavateli, můžeme uvést obalové materiály. Společnost UGO trade s. r. o. využívá speciální kelímky, které jsou sice vyráběny na zakázku a v Číně, ale smlouva s dodavateli kelímků je nastavena tak výhodně, že jeden kelímeček vychází pouze na 1,20 Kč. Za stejnou cenu je naprosto nemožné sehnat v České republice vhodné anebo alespoň rozměrově podobné kelímky.

- realizace dodavatelského tendru na dodávku výstavby juice baru za účelem optimalizace investice,
- koordinace výstavby pobočky a zajištění všech dodavatelských služeb a dodávek,
- komplexní provozní příručka – manuál,
- marketingová podpora lokální i celostátní, návrh úvodní marketingové kampaně při otevření pobočky,
- vývoj nových produktů a jejich zavádění do nabídky,
- informační systém,
- pravidelné vyhodnocování nákladové optimalizace,
- začlenění do dodavatelsko-odběratelských vztahů, čímž franchisant čerpá výhodné synergické efekty plynoucí z celé sítě,
- provozní a manažerské poradenství, koordinace technické správy poboček,
- každoměsíční reporting provozních výsledků franchisanta včetně návrhu optimalizace. (Řezníčková, 2004; Franchising.cz, 2013b; Wasserbauer, 2013)

Když franchisant získá záštitu velké a silné firmy (franchisora), otevírají se mu různé možnosti, jak může získat prostředky na další rozvoj své pobočky. Jednou z nejvýznamnějších možností je větší šance na získání úvěru od bankovní společnosti. Pokud banka vidí, že za franchisantem stojí silná firma, která má osvědčený podnikatelský plán, může to přispět k poskytnutí bankovního úvěru. Dnes již je poměrně obvyklou praxí u zahraničních bankovních společností, že mají speciální oddělení pro styk s klienty podnikajícími na základě franchisingu, jelikož tento způsob podnikání se uplatňuje stále více a více.

6.3 Nevýhody franchisingu z pohledu franchisora

Na úvod je vhodné uvést, že zde uvedené nevýhody, jak pro franchisora tak pro franchisanta, jsou pouze obecné. U společnosti UGO trade s. r. o. se žádné nestandardní nevýhody nevyskytují.

K základním nevýhodám franchisingu z pohledu franchisora patří to, že postupem času může docházet k tlakům na osamostatnění ze strany některé z franchisingových

jednotek. Franchisant některé konkrétní pobočky si může myslet, že například vydělává více, než je potřeba, a že za to vděčí pouze svému kvalitnímu stylu vedení a velkému úsilí při provádění daných úkolů. Dochází k tomu, že zapomíná na to, že takového úspěchu by nejspíše bez záštity franchisora nedosáhl. V takovém případě je vyžadován operativní zásah ze strany franchisora vyžadující velké zkušenosti v řízení. Musí se zabránit tomu, aby si franchisor vychovával vlastní konkurenci. Z tohoto důvodu bývá součástí franchisingové smlouvy konkurenční doložka, ve které je ustanoveno, že určitou dobu po ukončení vztahu mezi franchisorem a franchisantem nebude franchisant podnikat ve stejném odvětví, ve kterém podniká franchisor. Know-how už ovšem franchisor nikdy zpět nezíská. (Řezníčková, 2004; Jakubíková, 1997)

S tímto může souviset i další nevýhoda, a to ta, že z definice franchisingového vztahu plyne, že míra kontroly nad franchisingovými pobočkami je citelně nižší, než kdyby se jednalo například o jeden podnik a míru kontroly ředitele daného podniku nad jeho zaměstnanci. V případě franchisingové pobočky totiž franchisor jedná s franchisantem, který je de facto také jejím vlastníkem, a proto franchisor v případě problému a jeho sdělení franchisantovi musí počítat s razantnější reakcí ze strany franchisanta. Nicméně určitá úroveň kontroly musí existovat. Musí se dohlížet na správné provádění činností spojených s obchodní značkou franchisora. Nesmí dojít k tomu, aby nějaká pobočka nedodržovala předepsané standardy a ohrozila tak kvalitu výrobku a/nebo služby dodávané zákazníkovi. Takový vývoj by totiž mohl ohrozit nejen pobočku dopouštějící se těchto prohřešků, ale také samotnou franchisingovou síť. (Řezníčková, 2004)

6.4 Nevýhody franchisingu z pohledu franchisanta

Mezi nevýhody franchisingu z pohledu franchisanta patří především omezení individuální iniciativy franchisanta. Na základě různých nařízení a příkazů od franchisora nemůže franchisant dále rozvíjet své vlastní nápady a musí se řídit koncepcí, která je nastavena franchisorem. Z toho plyne, že i dílčí změny jsou velice omezené. (Řezníčková, 2004; Jakubíková, 1997)

Dále se jedná o to, že pokud oblasti působnosti jednotlivých franchisantů nejsou dobře zvoleny, může docházet k tomu, že si franchisanti navzájem zasahují do svých oblastí působnosti a mohou si tak přebírat své zákazníky. V krajním případě to může vést ke vzniku konkurence mezi franchisingovými pobočkami a to může vést až k ohrožení celé franchisingové sítě, pokud franchisor včas a správně nezasáhne. (Jakubíková, 1997)

Může docházet i k tomu, že podnikání na základě franchisingové smlouvy nebude pro franchisanta výhodné. Stává se tak v případě, že franchisingové poplatky, které jsou odváděny z tržeb, a tudíž odvozovány od objemů prodeje, nereflktují výši čistého zisku. Kupříkladu i výše ostatních poplatků, ke kterým patří například poplatek za prvotní poskytnutí licence, a tedy právo na využívání know-how franchisora, může být neúměrně vysoká. (Řezníčková, 2004; Jakubíková, 1997)

Franchisant také bývá hodně omezen tím, jaké zboží a/nebo služby může ve své pobočce poskytovat. Franchisingová smlouva mu vymezuje přesné druhy a typy zboží a/nebo služeb, které může prodávat. Většinou se jedná pouze o zboží přímo dodávané franchisorem a v některých případech i jeho stanovenými dodavateli. V tomto typu podnikání se však s takovou podmínkou musí počítat, proto to musí být bráno spíše jako fakt, ovšem i jako jistá forma nevýhody pro franchisanta. (Řezníčková, 2004)

V neposlední řadě je zde určitý prvek nejistoty pro franchisanta. Může se stát, že franchisor bude ochoten uzavřít s franchisantem smlouvu pouze na dobu určitou. Z toho plyne nejistota, zda se prvotní kapitálové investice franchisantovi vrátí. Někdy franchisingové smlouvy mohou obsahovat ustanovení, ve kterém je stanoveno, že franchisor může v budoucnu uplatnit nárok na zpětné odkoupení licence a dokonce i franchisingové pobočky, pokud nejsou plněny podmínky ze strany franchisanta. V některých případech může docházet k tomu, že neustále se měnící podmínky na trhu se mohou stát pro franchisanta nevýhodné. Franchisingová smlouva je totiž v drtivé většině případů sepsána jako pevný dokument, bez možnosti provádění větších změn. (Řezníčková, 2004)

Na závěr je vhodné doporučit vybraní franchisora, který má dobrou image a je dobře přijímán zákazníky. Pokud se tak nestane, může být pro franchisanta velkým problémem právě jednotná image a nemožnost odlišení se od franchisora. Zanikají tak výhody plynoucí z této formy podnikání.

7 Franchisingová smlouva

Je to základní listina, která upravuje vztahy mezi franchisorem a franchisantem. Jedná se o oboustranné a jasné právní vyjádření těchto vztahů mezi oběma samostatnými partnery. Čím pečlivěji je sestavena, tím méně času si bude v budoucnu vyžadovat řešení případných nejasností. Její součástí by měl být franchisingový manuál. Zpravidla je písemná a nemá přesně stanovenou formu, protože její podoba není v českém právním řádu stanovena. Z toho plyne, že se jedná o kombinaci různých druhů smluv. Jedná se především o smlouvy licenční, nájemní a o využití know-how. V praxi samozřejmě může být i kombinací více druhů smluv. Přesná forma smlouvy odpovídá konkrétnímu typu franchisingu. Výše zmíněné tedy dovoluje jistou volnost při přípravě franchisingové smlouvy. (Řezníčková, 2004; Franchising.cz, 2008a)

7.1 Základní požadavky, které by měla splňovat franchisingová smlouva

Mezi základní požadavky, které by měla franchisingová smlouva splňovat, patří:

- písemná forma, která sice není nutností, ale s ohledem na charakter franchisingu a na závažnost franchisingové smlouvy je více než vhodná,
- právní úprava týkající se statků nehmotného charakteru, jejichž vlastníkem je franchisor, a jejich využívání franchisantem,
- manuál, ve kterém je do nejmenšího detailu popsán franchisingový systém,
- důkladná úprava práva a povinností jak franchisora tak franchisanta, za účelem předcházení sporům a případným škodám. (Řezníčková, 2004)

7.2 Co by měla franchisingová smlouva obsahovat

V první řadě musí smlouva odpovídat konkrétnímu předmětu podnikání. Musí v ní být ukotvené veškeré specifické náležitosti daného typu franchisingového systému a musí přesně upravovat práva a povinnosti franchisora a franchisanta v takovém systému. Jenom tak lze zamezit vzniku sporů zúčastněných stran v budoucnu.

Ve smlouvě je nezbytné přesně určit strany, kterých se smlouva týká, a také jejich přesná práva a povinnosti. Těmito stranami jsou franchisor a franchisant. Nutností je uvedení předmětu spolupráce, tedy určité koncepce. Tato koncepce je specifikována v manuálu, který je součástí smlouvy. Franchisor se zavazuje k poskytnutí poradenství, nezbytných školení, právní pomoci při zakládání franchisingové pobočky a licence

k využívání ochranné známky společně s know-how. Kromě těchto povinností vzniká franchisorovi právo (nárok) na příjem poplatků od franchisanta. Franchisant se zavazuje poskytovat pouze to zboží a/nebo služby a/nebo technologie, které mu určí franchisor, platit poplatky stanovené ve smlouvě a rozvíjet franchisorovu koncepci dle manuálu a doporučení od franchisora. Dále je také možné stanovit jistou zeměpisnou oblast, ve které bude franchisant provozovat svou činnost. Franchisor může zajistit, aby ve stejné oblasti nepodnikalo více franchisantů a nedocházelo tak ke konkurenčnímu boji mezi nimi. (Franchising v České republice, 2008)

Na následujících řádcích jsou stručně popsány některé z kritických součástí smlouvy a jejich problematika.

7.2.1 Franchisingové poplatky

V praxi bývá zvykem, že se platí poplatky za pronájem licence, poplatky z tržeb jednotlivých franchisantů a také příspěvky na společnou reklamu. Poplatek za poskytnutí licence je ve formě jednorázové platby. Poplatek z tržeb se stanovuje buď procentem, anebo jako pevná pravidelná platba. Skladba poplatků pochopitelně není u všech franchisingových systémů stejná. Závisí na tom, o jaký typ franchisingového systému se jedná a také na konkrétní domluvě mezi oběma stranami smluvního vztahu. Při sepisování smlouvy si franchisor může pojistit placení poplatků, aby předešel problémům v tom případě, že franchisant odmítne poplatky po podpisu smlouvy platit. Může být například vytvořená záloha, ze které se budou poplatky platit. Pokud takovou záruku franchisor nepoužil a k neplacení poplatků skutečně dojde, je to důvodem pro výpověď smlouvy. (Franchising v České republice, 2008)

7.2.2 Doba platnosti franchisingové smlouvy

Většinou se smlouva uzavírá na dobu velmi dlouhou, ve velmi výjimečných případech na dobu neurčitou. V 99 % případů se tedy jedná o dobu určitou. V některých případech může být smlouva uzavírána i na dobu kratší, v řádu několika málo let, ale vždy s přihlédnutím k tomu, aby se počáteční investice franchisanta stihly vrátit. Často je již při sepisování smlouvy zvažována možnost automatického obnovení smluvního vztahu na další období, případně převzetí pobočky franchisorem po skončení platnosti smlouvy. Franchisor by měl mít možnost zkontrolovat nájemní smlouvu franchisanta, aby posoudil, zda zde nehrozí riziko předčasného vypovězení nájemní smlouvy, a tudíž

ohrožení franchisorova růstu prostřednictvím franchisanta. I toto bývá ve smlouvě zakotveno. (Franchising v České republice, 2008)

7.2.3 Právo franchisora na kontrolu franchisanta i jeho účetnictví

Aby nedocházelo k poškození franchisora vlivem špatného hospodaření franchisanta, je ve smlouvě ukotveno právo franchisora na kontrolu franchisanta, včetně jeho účetnictví. Lze tak včas zabránit vzniku případných problémů díky neopatrnému nebo špatnému hospodaření franchisanta. Franchisor také získává právo na kontrolu franchisantovi pobočky. Jestliže jsou zjištěny jisté nedostatky při porovnání se smlouvou nebo manuálem franchisingového systému, měla by být poskytnuta lhůta na odstranění těchto nedostatků. Pokud ve stanovené lhůtě nedojde k odstranění těchto nedostatků, lze přistoupit k postihu, jakým může být třeba pokuta nebo nějaká jiná sankce. (Franchising v České republice, 2008)

7.2.4 Poskytování odborných školení franchisorem

Školení poskytovaná franchisorem jsou nezbytná ať už při uvádění nového franchisanta do franchisingového systému, nebo při snaze o rozvoj a vylepšení koncepce celého franchisingového systému. Účast franchisanta na školeních sloužících k rozvoji celého systému je jeho povinností. Pomáhá tak nejenom systému, ale samozřejmě také sobě, a to by si měl franchisant uvědomit. Na školeních jsou, mimo výše zmíněného, uváděny také případné změny manuálu a další informace spojené s franchisingovým systémem. V případě školení při uvádění nového franchisanta do systému, mohou tato školení probíhat přímo na pobočce konkrétního franchisanta. (Franchising v České republice, 2008; Wasserbauer, 2013)

7.2.5 Franchisingová licence a know-how franchisora

O licenci, neboli právu k užití tzv. duševního vlastnictví, pojednává licenční ujednání. To je součástí franchisingové smlouvy. Týká se ochranných známek, patentů, image, vzhledu výrobků apod. Know-how, na rozdíl od licence, nemusí vždy být patentováno, ale přesto je jeho podstata tajná a franchisor ji proto nezveřejňuje. (Franchising v České republice, 2008)

7.2.6 Řešení sporů mezi franchisorem a franchisantem

Přestože je při tvorbě franchisingové smlouvy vyvíjena velká snaha o minimalizaci prostoru pro jakékoliv spory, v praxi je velice těžké zahrnout všechny možnosti, a proto

se sporům zcela jistě nelze vyhnout. Pokud k nějakým sporům mezi oběma účastníky právního vztahu dojde, mělo by se při jejich řešení postupovat podle smlouvy. Pokud nelze dojít k řešení, které by vedlo ke vzájemné spokojenosti obou stran, je nutné postoupit tento spor k soudu nebo ho řešit za pomoci arbitráže. Pokud se spor řeší za pomoci arbitráže, náklady hradí oba účastníci sporu. Rozhodnutí v arbitráži se po vynesení stává konečným, a tudíž se proti němu nelze odvolat. (Franchising v České republice, 2008)

7.2.7 Převod smlouvy na třetí osobu

Převod smlouvy na další osobu bývá v praxi možný. Franchisingové smlouvy už s takovouto možností počítají, a proto obsahují povolení pro předání smlouvy. Pokud chce takovýto krok učinit franchisant, musí jej konzultovat s franchisorem a ten následný postup buď povolí, nebo nepovolí. (Franchising v České republice, 2008)

7.2.8 Závěrem

Franchisingová smlouva ušla za celou dobu vývoje franchisingu velký kus cesty. V dnešní době už je zhruba jasné, co má taková smlouva obsahovat. Pokud je franchisor zkušený, neměl by být se sestavením smlouvy problém. Jelikož je franchisingová smlouva velice komplexním dokumentem, měla by vymezovat přesně to, co se očekává od franchisora a co se očekává od franchisanta. Jestliže je tedy dobře sestavená, mělo by ve vztahu franchisor X franchisant vznikat pouze zanedbatelné množství sporů a problémů, popřípadě by neměly vznikat vůbec.

7.3 Master franchisingová smlouva

Master franchisingová smlouva upravuje vztah mezi master franchisorem a master franchisantem. Tyto jednotlivé pojmy byly již v této práci vysvětleny v části „3.4.4 Predikce budoucích trendů rozvoje franchisingu na českém trhu“. Master franchising je vhodným řešením, pokud master franchisor chce expandovat na nový zahraniční trh, ale nemá dostatek informací, znalostí a zkušeností s děním na daném trhu. V tuto chvíli přichází do hry master franchisant. Master franchisant má znalosti o trhu, kam chce master franchisor expandovat, a proto bude pro master franchisora lepší, pokud to přenechá místnímu subjektu, master franchisantovi. Master franchisor se tak může plně věnovat rozvoji své franchisingové koncepce na centrální nadnárodní úrovni. (Franchising v České republice, 2008)

Rozdíl mezi klasickou franchisingovou smlouvou a smlouvou master franchisingovou tedy spočívá v tom, že druhá jmenovaná smlouva obsahuje ve svých náležitostech navíc ustanovení o možnosti poskytování licence na konkrétním území samotným master franchisantem. S tímto ustanovením však jde ruku v ruce také odpovědnost za správný rozvoj podnikatelské koncepce. V případě problémů padá odpovědnost na master franchisanta. (Franchising v České republice, 2008)

7.4 Popis franchisingové smlouvy společnosti UGO trade s. r. o. v rozsahu nepostradatelného minima stanoveného Evropským etickým kodexem franchisingu¹⁴

V celém následujícím oddílu je pro zjednodušení používáno termínů franchisor a franchisant.

7.4.1 Oprávnění a povinnosti franchisora (společnosti UGO trade s. r. o.)

Franchisor má právo veškerá ujednání, o kterých pojednává tato smlouva, dále rozvíjet a dle své potřeby je také může měnit či různě upravovat. V případě změny některého z ujednání je franchisor povinen franchisanta na tuto skutečnost písemně upozornit, a to nejpozději do 3 měsíců před plánovanou změnou. Pokud taková situace nastane, má franchisant právo vznést své připomínky. Tyto připomínky franchisor může, ale nemusí akceptovat. V případě, že je franchisor neakceptuje, nevznikají mu z této skutečnosti žádné závazky ani povinnosti vůči franchisorovi. (Wasserbauer, 2013)

Franchisor má právo na kontrolu franchisanta při výkonu jeho podnikatelské činnosti. Dále má právo na nahlížení do všech účetních dokladů a výkazů franchisanta, jakými jsou například výkaz cash-flow, výkaz zisku a ztráty, přehledy hrubého obrátu a hrubých výnosů aj. V případě dodatečné kontroly anebo podezření na nepravdivost uváděných údajů má franchisor právo nechat účetní knihy, doklady a výkazy franchisanta prověřit nezávislou společností zabývající se touto problematikou. Tuto kontrolu již franchisor provádí na vlastní náklady. (Wasserbauer, 2013)

Franchisor má právo na vstup do pobočky franchisanta za účelem kontroly, a to v jakémkoliv čase. Pokud tato kontrola probíhá v čase, kdy má konkrétní pobočka stanovenou otevírací dobu, může tato kontrola proběhnout bez předchozího oznámení.

¹⁴ Vzhledem k tomu, že plné znění franchisingové smlouvy je utajené, není možné v této kapitole uvést veškeré informace týkající se franchisingové smlouvy, proto se zde pohybujeme pouze v rovině nepostradatelného minima franchisingové smlouvy dle Evropského etického kodexu franchisingu (Eff-franchise.com).

Pokud by kontrola měla proběhnout mimo otevírací dobu konkrétní pobočky, musí být franchisant informován minimálně 10 dní předem. Ve výjimečných a akutních případech toto oznámení s takovým časovým předstihem proběhnout nemusí, ale zástupce franchisora pověřený provedením kontroly si musí zajistit minimálně dva svědky, kteří mu dosvědčí vstup na pobočku, a také musí sepsat protokol s odůvodněním vstupu na pobočku. (Wasserbauer, 2013)

Franchisant se zavazuje k poskytnutí všech provozních postupů (provozní příručka), receptur pokrmů, technologických postupů a jiných směrnic, které upravují provoz na pobočce v rámci franchisingové sítě společnosti UGO trade s. r. o. Franchisor také poskytuje pravidelné poradenské služby a stálou marketingovou podporu. Dále je povinností franchisora poskytovat vstupní i pravidelné průběžné školení. Náklady na tato školení připadají franchisorovi. O změnách ve franchisingové síti, zlepšeních v organizaci řízení, zdokonalení v provozních systémech a o vývoji v tržním prostředí musí franchisor franchisanta informovat minimálně 1x ročně. (Wasserbauer, 2013)

Franchisor nikdy neručí za činnost a právní kroky franchisanta a nenesे za ně žádnou odpovědnost.

7.4.2 Oprávnění a povinnosti franchisanta

Po celou dobu trvání franchisingové smlouvy, mezi oběma smluvními stranami (franchisor x franchisant), zůstává franchisant samostatným subjektem. Podniká pod svým jménem na svůj účet a na vlastní riziko za účelem zisku. Jeho povinností je dbát na to, aby všechny tyto zákonné předpoklady trvaly po celou dobu trvání smlouvy mezi oběma těmito stranami. Mimo jiné je franchisant povinen dbát všech právních nařízení a předpisů dle platného právního řádu České republiky. (Wasserbauer, 2013)

Po dobu trvání franchisingové smlouvy poskytuje franchisor franchisantovi právo na užívání:

- obchodního jména franchisora,
- značky franchisora,
- loga, etiket a všech propagačních materiálů franchisora,
- know-how.

Franchisant tento soubor poskytnutý franchisorem může používat pouze na konkrétním místě, které je uvedeno ve smlouvě, a to včetně přesné adresy.

Franchisant je dále povinen účastnit se vstupního školení na pobočce vybrané franchisantem, a také manažerského školení. Toto školení je čistě na náklady franchisora. Franchisant si za tato školení nemůže dělat nárok na žádnou mzdu. Kromě vstupního školení se franchisant musí účastnit i dalších průběžných školení, která budou pořádána franchisorem. (Wasserbauer, 2013)

Během prvního roku provozu nové pobočky se franchisant sám musí aktivně podílet na každodenním řízení této pobočky. V tomto prvním roce nesmí přenechat řízení žádné třetí osobě. Franchisant musí zajistit hladký chod pobočky, měsíčně odpracovat minimálně 60 hodin na pobočce a musí plnit všechny požadavky franchisora vycházející z provozní příručky (manuálu). Po prvním roce je možné, aby franchisant přenechal řízení své pobočky jiné třetí osobě, ale pouze se souhlasem franchisora. Pokud to franchisor odsouhlasí, dochází k sepsání písemné dohody na toto téma a k jejímu následnému přiložení k samotné franchisingové smlouvě. (Wasserbauer, 2013)

Co se týče kontroly prováděné franchisorem, je franchisant povinen v maximální možné míře usnadnit kontrolu ať už osobě zaměstnávané franchisorem anebo jiné, třetí osobě, která byla franchisorem pověřena ke kontrole a zhodnocení aktuální situace. V případě, že se vyskytnou na straně franchisanta nějaké nesrovnalosti či problémy, musí o těchto skutečnostech franchisant podat franchisorovi vysvětlení. S tímto souvisí i podmínka, že franchisant musí používat pokladní systém stanovený franchisorem, který je neustále připojen na internet a za pomoci speciálního softwaru může být v reálném čase kontrolován franchisorem. (Wasserbauer, 2013)

Na požádání je franchisant povinen předkládat franchisorovi všechny dokumenty, které jsou blíže specifikovány v provozní příručce (manuálu). Jedná se o nejrůznější účetní doklady a výkazy, které již byly zmíněny v části „7.4.1 Oprávnění a povinnosti franchisora (společnosti UGO trade s. r. o.)“.

Franchisant má povinnost provádět svou obchodní činnost tak, aby nepoškozoval dobré jméno franchisora a celého franchisingového systému. Dále je franchisant povinen neprodleně informovat franchisora o všech skutečnostech, které by mohly mít za následek ohrožení franchisora, samotného franchisanta anebo ostatních franchisantů ve franchisingové síti společnosti UGO trade s. r. o. (Wasserbauer, 2013)

Všechna práva a povinnosti franchisanta se vztahují i na jeho zaměstnance a třetí osoby, kterým franchisant nebo jeho zaměstnanci umožní přístup na pobočku. Pokud dojde k porušení těchto povinností, odpovídá za ně franchisant sám, jako by je způsobil on sám. (Wasserbauer, 2013)

Franchisant se podpisem smlouvy zavazuje k tomu, že nebude pořizovat žádné kopie franchisorem poskytnutých dokumentů, které se svým obsahem dají považovat za utajené.

7.4.3 Zboží a služby, které mají být dodávány franchisantovi

Jak již bylo řečeno v části „7.4.1 Oprávnění a povinnosti franchisora“, franchisor je povinen poskytnout franchisantovi provozní postupy (provozní příručka), receptury pokrmů, technologické postupy a jiné směrnice, které upravují provoz na pobočkách. Dále franchisor poskytuje franchisantovi nezbytné poradenství a také úvodní a průběžná školení. Franchisor zajišťuje marketingovou propagaci pro franchisanta. (Wasserbauer, 2013)

7.4.4 Platební povinnosti jednotlivého franchisanta

Již bylo zmíněno, že franchisant se podpisem smlouvy zavazuje k zaplacení jednorázového vstupního poplatku ve výši 100 000 Kč. Pokud franchisant tuto povinnost nesplní, je mu umožněno od smlouvy odstoupit. (Wasserbauer, 2013)

Franchisant se zavazuje k placení pravidelných měsíčních franchisingových poplatků. Jejich výše se odvíjí od výše hrubých tržeb franchisanta a stanovuje se procentem v rozmezí od 0 do 12 %. (Wasserbauer, 2013)

Franchisant se dále zavazuje k placení marketingového poplatku, jehož výše se pohybuje od 3 do 5 %. Tento marketingový poplatek je vždy použit pouze na marketingovou podporu a společnost UGO trade s. r. o. si z něj žádnou část nenechává. Marketingová podpora zahrnuje vytváření nových grafických návrhů, přípravy akcí na podporu prodeje, investice do inovování stávající marketingové strategie apod. (Wasserbauer, 2013)

V případě prodlení s placením poplatků se sjednává smluvní pokuta ve výši několika procent z dlužné částky. Součástí franchisingové smlouvy je příloha, ve které jsou podrobně popsány všechny poplatky a sankce, které franchisor může franchisantovi udělit. (Wasserbauer, 2013)

7.4.5 Období platnosti smlouvy, ustanovení o ukončení smlouvy

Jak již bylo řečeno v části „7.2.2 Doba platnosti franchisingové smlouvy“, smlouva se v 99 % případů uzavírá na dobu určitou. Nejinak je tomu u společnosti UGO trade s. r. o.

Platnost smlouvy může skončit buď uplynutím doby, odstoupením od smlouvy, anebo vypovězením smlouvy jednou ze stran tohoto smluvního vztahu. K vypovězení smlouvy, anebo k odstoupení od smlouvy může dojít pouze v případech, které jsou ve smlouvě stanoveny, anebo které jsou stanoveny franchisingovým manuálem. (Wasserbauer, 2013)

V extrémním případě může smlouva skončit také smrtí franchisora. V takovém případě franchisor může, ale nemusí souhlasit se vstupem dědice franchisanta na místo po franchisantovi. Pokud s touto možností franchisor souhlasí, rozbíhá se lhůta, ve které se ověří schopnost dědice vést pobočku po původním franchisantovi. (Wasserbauer, 2013)

Po ukončení smlouvy mezi oběma smluvními stranami se rozbíhá lhůta, která trvá blíže nespécifikovanou dobu, a po tuto dobu bývalý franchisant nemůže začít podnikat ve stejném odvětví jako franchisor ani nesmí začít působit jako člen vedení firmy, která by franchisorovi mohla být konkurencí. Po ukončení smlouvy má franchisor výhradní právo na převzetí pobočky. (Wasserbauer, 2013)

7.4.6 Podmínky, za jakých může dojít k prodloužení smlouvy

Již bylo řečeno, že smlouva se sjednává na dobu určitou. Pokud ve stanovené lhůtě před vypršením této doby nedoručí jedna ze smluvních stran straně druhé písemné vyrozumění o tom, že nechce dále pokračovat v tomto smluvním vztahu, smlouva se automaticky prodlužuje na další období. Pokud i po vypršení druhého období chtějí obě smluvní strany nadále pokračovat ve spolupráci, řeší se tato situace za pomoci dodatku k franchisingové smlouvě o prodloužení vzájemné spolupráce. (Wasserbauer, 2013)

7.4.7 Podmínky, za kterých může franchisant pobočku převést nebo prodat, předkupní právo franchisora

Všechna práva k užívání know-how a goodwillu franchisora nesmí franchisant zcela ani částečně postoupit či prodat dalšímu subjektu bez předešlého písemného souhlasu franchisora. (Wasserbauer, 2013)

V případě prodeje si franchisor vyhrazuje předkupní právo na odkup pobočky včetně jejího vybavení, a to vybavení hmotného i nehmotného charakteru, za cenu, kterou mu franchisant nabídne. V případě, že franchisor franchisantovu nabídku nepřijme, ale dá franchisantovi povolení k prodeji nebo k převedení, může tak franchisant učinit, ale pouze za cenu, která není nižší než původní nabídka franchisorovi. (Wasserbauer, 2013)

7.4.8 Ustanovení týkající se použití typických znaků franchisora (jméno firmy, ochranná značka, logo apod.)

Veškerá práva na ochrannou značku, označení, logo, know-how patří výhradně franchisorovi. Franchisant je pouze uživatelem práv, tak jak mu to vymezuje franchisingová smlouva. Franchisant nesmí používat logo franchisora jako obchodní jméno své pobočky. Ve vztazích se třetími stranami je franchisant povinen vždy vystupovat pod svým obchodním jménem. (Wasserbauer, 2013)

7.4.9 Právo franchisora k přizpůsobení franchisingového systému novým nebo změněným podmínkám

Franchisor jako vlastník celého konceptu má samozřejmě právo zavádět změny nutné pro bezproblémový chod celého franchisingového systému například v důsledku nového vývoje na trzích. Franchisant těmto změnám a požadavkům, které jsou spojeny se změnami, musí vyhovět. Tyto změny se mohou týkat například vzhledu poboček, jejich technického vybavení, technologických postupů při výrobě produktů anebo dokonce modernizace celého původního konceptu. (Wasserbauer, 2013)

7.4.10 Ustanovení o okamžitém vrácení veškerých materiálních a nemateriálních prostředků a právních hodnot, které jsou vlastnictvím franchisora, po ukončení smlouvy

Po ukončení smlouvy franchisant přichází o právo k prodeji všech výrobků franchisora a k poskytování služeb dle konceptu franchisora. Franchisant již nesmí dále používat obchodní jméno franchisora, jeho logo, ochrannou známku a know-how. Franchisant je smlouvou zavázán k navrácení všech hmotných věcí, které jsou majetkem franchisora, a také všech dokumentů, které mají utajovaný charakter, především manuál a jiné provozní dokumenty. Franchisant také musí zničit veškeré informace o konceptu franchisora, které může mít uložené v elektronické podobě. (Wasserbauer, 2013)

8 Založení franchisingového podniku

Základním právním podkladem při zakládání franchisingového podniku, a tudíž při vzniku vztahu mezi franchisorem a franchisantem, je franchisingová smlouva. Mezi další nutné předpoklady založení franchisingového podniku patří franchisingový balík, systém tzv. kontrolních otázek, manuál (provozní příručka) a pilotní provoz. (Řezníčková, 2004)

Řezníčková (2004) ještě uvádí nabídkovou brožuru, ale ta se v dnešní době z praktického hlediska téměř nevyužívá, protože všechno je obsaženo v manuálu. Proto nabídková brožura není zahrnuta do této práce.

8.1 Franchisingový balík

Jedná se o souhrn informací o ucelené a odzkoušené koncepci franchisora. Stručně řečeno jde o definici rozsahu plnění, které franchisor zajišťuje svým franchisantům. Obsahem takového balíčku většinou bývají informace o rozsahu pomoci franchisora při založení franchisingového podniku. Toto se týká především poradenství, nezbytných školení personálu franchisanta i franchisanta samotného, a také výzkum trhu, který může být velice nákladný, pokud je prováděn důkladně. Součástí franchisingového balíčku dále bývá povolení k užívání franchisorova goodwillu, značky, image, know-how a ostatních nehmotných práv. Know-how se většinou předává pomocí odborných školení. V balíčku je také zahrnuta intenzivní podpora prodeje ze strany franchisora a v některých případech i přebrání jistých administrativních činností, jako je například vedení účetnictví pro franchisanta franchisorem. (Řezníčková, 2004)

Franchisor však neposkytuje franchisingový balík zadarmo. Na oplátku požaduje od franchisanta plnění jistých povinností tak, aby tento vztah mohl bez problému fungovat. Franchisant musí zaplatit prvotní poplatek za poskytnutí licence a dále se zavazuje platit průběžné poplatky po dobu trvání tohoto vztahu. Dále musí franchisant nabízet pouze ty služby a/nebo výrobky a/nebo technologie, které mu dodá franchisor nebo franchisorem schválení dodavatelé. V některých případech může franchisant nabízet i zboží od jiných dodavatelů, ale vždy pouze se souhlasem franchisora. Franchisant musí dbát o udržení image a jakosti na takové úrovni, kterou franchisor nastolil. Poslední z povinností, které musí franchisant plnit při poskytnutí franchisingového balíčku, je poskytování informací o trhu franchisorovi. (Řezníčková, 2004)

8.2 Systém tzv. kontrolních otázek

Systém takovýchto otázek by měl obsahovat jak otázky pro franchisora tak otázky pro franchisanta. Tyto otázky mají pomoci franchisantovi s rozhodováním, zda se vůbec na takový typ podnikání, jako je franchising, hodí a jestli je pro něj zvolený franchisingový systém vhodný, a franchisorovi mají pomoci s výběrem vhodného franchisanta. (Řezníčková, 2004)

Franchisant si klade nejčastěji otázky jako: Jsem podnikatelská osobnost? Cítím se dostatečně schopný na samostatné vedení firmy? Jaká je pověst franchisora? Vyhovuje sortiment přáním zákazníků? Jaká je potřeba kapitálu? Jsou výnosy hodnoceny reálně? Uvedené otázky jsou pouze průřezové. Franchisant si samozřejmě klade mnohem více otázek v rámci tohoto kontrolního systému. Otázky jsou nejčastěji pokládány formou dotazníku, který franchisant obdrží od franchisora po žádosti o udělení franchisingu. (Řezníčková, 2004)

U franchisora je typologie otázek velice podobná. Mezi typické otázky, které si franchisor pokládá, patří například: Co požaduji od franchisanta? Jak je starý? Jaké má osobní vlastnosti? Jaké má reference? Otázek je opět mnohem větší množství, ale zde jsou uvedeny pouze průřezově za účelem názorné ukázky. (Řezníčková, 2004)

8.3 Manuál

Jinými slovy provozní příručka, ve které jsou podrobně popsány veškeré postupy a popisy jednotlivých činností, které je nutné vykonávat pro to, aby franchisingový podnik mohl bez problémů fungovat. Jelikož je v této příručce popsán prakticky celý způsob, jakým podnik funguje, a protože v ní franchisor odhaluje část svého know-how a svého obchodního tajemství, snaží se také o její co možná nejlepší ochranu před zneužitím třetí stranou. Není žádnou výjimkou, pokud franchisor požaduje podepsání dohody o mlčenlivosti ještě před samotným uzavřením franchisingové smlouvy. Franchisor se tak snaží zabránit případnému zneužití svých obchodních tajemství a know-how, pokud s potenciálním franchisantem smlouvu nakonec neuzavře. (Řezníčková, 2004)

Základní kostra manuálu je pro všechny franchisingové podniky stejná, avšak ve specifických oblastech se jednotlivé manuály liší. Na základě neustálého vývoje tržního prostředí se manuál stále vyvíjí. Měl by tedy být průběžně doplňován o nové poznatky.

Doplňování nových poznatků se většinou provádí pomocí číslovaných dodatků a po určitém čase je vhodné vydat manuál nový, který již bude obsahovat začleněné dodatky, které byly v daném období franchisorem vydány. (Řezníčková, 2004)

8.4 Shrnutí a stručné dodatečné informace k založení franchisingového podniku

Všechny výše zmíněné předpoklady jsou pro založení franchisingového podniku velice důležité a žádný z nich by neměl být podceňován.

Franchisingový podnik může vzniknout dvěma způsoby. Prvním způsobem je, že podnik je zamýšlený jako franchisingový již od začátku. Druhým a zpravidla častějším způsobem je rozšíření již fungujícího podniku pomocí franchisingu. V souvislosti s tímto je nutné dávat si pozor na franchisory, kteří se snaží pomocí franchisingu ozdravit svůj podnik nebo poskytují licenci na špatný nebo sporný podnikatelský nápad. (Řezníčková, 2004)

Při budování franchisingového podniku je nutné zachovat co možná nejjednodušší strukturu a veškeré činnosti, které s podnikem souvisí, je nutné popsat co možná nejdokonaleji. Je lepší mít jednoduchý, ale dobře fungující podnik, nežli podnik složitý a fungující pouze s problémy a s využitím zbytečně velkého úsilí. (Řezníčková, 2004)

8.5 Pilotní provoz

Pilotní provoz slouží k praktickému ověření toho, zdali je zvolená podnikatelská koncepce vhodná pro podnikání formou franchisingu. Pilotní provoz nemusí být pouze jeden. Když jich bude více a budou rozmístěny na různých místech, může to lépe simulovat vývoj v případě více franchisingových podniků ve franchisingové síti. Nepsaným pravidlem pro trvání pilotního provozu je provoz po dobu 1 roku, v některých případech je však nutný provoz po dobu delší. O výsledcích pilotního provozu, nebo pilotních provozů, by si franchisor měl uchovávat veškeré informace, které později použije pro tvorbu manuálu, tedy provozní příručky. Pilotní provoz by měl také splňovat určité cíle. Mezi tyto cíle patří například ověření konkurenceschopnosti podnikatelského konceptu v praxi, definování problémů, které nejsou na první pohled zřejmé, zajištění optimálního vybavení podniku, stanovení optimální otevírací doby, stanovení nejlepší možné reklamy a propagace podniku, určení jednoduchého systému

kontroly, stanovení hrubého obsahu manuálu a zvolení vhodného umístění pobočky. (Řezníčková, 2004)

Pilotní provoz by měl také pomoci vyniknout schopným zaměstnancům franchisora v konkrétních oblastech. Franchisor pak může takové zaměstnance vybrat a vytvořit z nich specializovaný tým, představující centrálu franchisingové sítě. Velké franchisingové sítě totiž nemají jednotlivé odborníky, ale rovnou celá specializovaná oddělení. Mezi taková oddělení patří oddělení licenční, nákupní, marketingu apod. (Řezníčková, 2004)

Na závěr lze tedy výše uvedené shrnout tak, že každý franchisor by měl mít svou podnikatelskou koncepci řádně promyšlenou a odzkoušenou. Na základě pilotního provozu se vytváří provozní příručka, která je základním podkladem pro potenciální franchisanty. Pilotní provoz by neměl být ukončen předčasně, aby nedošlo k opomenutí některých chyb, které může podnikatelská koncepce skrývat. Pokud se koncepce ověří jako kvalitní, lze ji pak nabízet k pronájmu franchisantům. Franchisant před podpisem smlouvy může vyžadovat doklad o tom, že pilotní provoz byl úspěšně ukončen. Povinnost provedení pilotního provozu je natolik významná, že je ukotvena i v Etickém kodexu členů České asociace franchisingu.

8.6 Případová studie na téma založení nové pobočky společnosti UGO

V této kapitole bakalářské práce je provedena případová studie týkající se otevření nové fiktivní pobočky společnosti UGO, a to jak z hlediska potřebných finančních prostředků a způsobu jejich získání, tak z hlediska výběru vhodného místa, stanovení otevírací doby a odůvodnění kroků vedoucích ke konkrétním úkonům.

Pro praktickou ukázkou otevírání nové pobočky byl zvolen Plzeňský kraj a jeho největší krajské město, Plzeň. Tím byla splněna podmínka, že se nový juice bar bude nacházet na území České anebo Slovenské republiky, a zároveň podmínka ta, že nový juice bar může být umístěn pouze ve městě s 50 000 a více obyvateli. Franchisant, který novou pobočku otevírá, nemá předešlé zkušenosti s podnikáním a na svém účtu má vyhrazeno zhruba 350 000 Kč, které chce investovat do tohoto způsobu podnikání. Peníze našetřil z příjmů z předchozího zaměstnání.

Jak bylo řečeno v části „4.2 Vznik nové franchisingové pobočky a požadavky na ni“, společnost UGO trade s. r. o. má stanovené konkrétní požadavky na nově otevírané pobočky. Nová pobočka musí mít rozlohu alespoň 15 – 30 m² a také musí mít místo pro

nezbytné skladovací prostory. Ideální pozice pro novou pobočku by se měla nacházet v galerii nějakého z velkých nákupních center. Vzhledem k tomu, že v Plzni má společnost UGO trade s. r. o. již 3 pobočky v nákupních centrech, prakticky jako poslední volba zbývalo nákupní centrum Borská pole. Ovšem toto centrum v době zakládání nové pobočky nemělo žádné volné prostory k pronájmu, a tak se franchisant musel uchýlit k jinému řešení. Již dříve bylo řečeno, že nová pobočka se mimo galerií v nákupních centrech může nacházet také ve frekventovaných pěších zónách. Po krátkém průzkumu franchisant narazil na prostory určené k pronájmu v pěší zóně v Martinské ulici. Pronájem těchto prostor byl zprostředkováván realitní kanceláří PUBEC.

Nabízené prostory se tedy nachází na velice výhodné pozici v samém srdci města, blízko frekventované Americké ulice. Objekt, ve kterém jsou prostory situovány, je nově zrekonstruovaný, má zavedenou vodu, elektřinu i kanalizaci. Nabízí užitnou plochu o velikosti 30 m², což je pro novou pobočku naprosto ideální. Objekt má místo pro nezbytné skladovací prostory a má i sociální zařízení pro zaměstnance.

V nabídce realitní kanceláře bylo uvedeno, že je možné přenechat tento objekt včetně jeho vybavení za odstupné ve výši 390 000 Kč. Vybavení obsahovalo movité věci potřebné pro gastro provoz, protože dříve v objektu byl provoz zabývající se prodejem kebabů. Avšak vzhledem k tomu, že nároky na vybavení juice barů společnosti UGO trade s. r. o. jsou velice specifické, franchisant se rozhodl, že tuto možnost nevyužije a pronajme si prostory bez stávajícího vybavení. Výše měsíčního pronájmu činí 20 000 Kč za celý objekt, plus nezbytné provozní režie jako je voda, plyn, elektřina a topení. Zde je možné vidět výhodu volby tohoto prostoru, protože výše nájmu podobně velkých prostorů v nákupních centrech v Plzni, může dosahovat až 60 000 Kč za měsíc, a to bez energií. Další výhodou je to, že díky strategické pozici v pěší zóně může být zřízeno i venkovní posezení před provozovnou, pro užití v letních měsících. Zákazníci jistě ocení, že si mohou vychutnat lahodné ovocné šťávy na čerstvém vzduchu v hezkých letních dnech.

Obr. č. 2: Prostory v Martinské ulici v Plzni vhodné k pronájmu



Zdroj: Pubec.cz, 2013¹⁵

Náklady na pronájem jsou tedy 20 000 Kč/měsíc. Musí se ještě počítat s tím, že realitní kancelář bude požadovat zálohu, která bývá většinou ve výši 3 měsíčních nájmu. Další náklady, jako například náklady na vytápění, elektřinu, plyn, vodu apod., jsou kalkulovány ve výši zhruba 10 000 Kč, přičemž se vychází z celorepublikového průměru všech poboček společnosti UGO. Díky tomu, že v prostorách budou muset proběhnout úpravy týkající se hlavně vzhledu a bude muset být nakoupeno nové vybavení, částka, která by toto měla pokrýt, byla stanovena ve výši téměř 1 000 000 Kč. V nové prodejně také musí být co prodávat, a proto musí být nakoupeny suroviny nezbytné pro výrobu celého produktového portfolia společnosti UGO trade s. r. o. Hodnota tohoto prvotního nákupu byla kalkulována ve výši 60 000 Kč. (Wasserbauer, 2013)

¹⁵ Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o fiktivní případovou studii, je pravděpodobné, že odkaz na prostory nebude aktuální napořád. V době zpracování případové studie však tento inzerát opravdu existoval a byl aktuální.

Tab. č. 1: Odhad nákladů na otevření nové pobočky a její provoz v prvním měsíci

Náklady na pronájem	60 000 Kč
Náklady na energie	10 000 Kč
Náklady na nezbytné vybavení a úpravy	1 000 000 Kč
Náklady na prvotní nákup surovin	60 000 Kč ¹⁶
Celkem	1 130 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V tabulce č. 1 je vidět, že celkové náklady spojené s otevřením nové pobočky a jejím provozem v prvním měsíci jsou ve výši 1 130 000 Kč. Jak bylo řečeno na začátku, začínající franchisant má na svém účtu pouze 350 000 Kč. Vystává tedy otázka, jak franchisant tuto situaci vyřeší. Jako nejvhodnější způsob řešení této situace se jeví úvěr od bankovní společnosti. Z podmínek společnosti UGO trade s. r. o. totiž vyplývá, že franchisant na začátku podnikání nemusí mít všechnu potřebnou hotovost na svých účtech, ale postačuje mu pouze 20 % z hodnoty investice. Tuto podmínku franchisant splnil, jelikož 20 % z 1 130 000 Kč tvoří 226 000 Kč a hodnota peněžních prostředků na jeho účtech je tedy dostačující. Na doplacení zbylých 780 000 Kč¹⁷ si tedy franchisant vezme úvěr od bankovní společnosti. Vzhledem k tomu, že franchisant nemá žádnou dřívější zkušenost s podnikáním, žádná bankovní společnost mu nedá úvěr pro podnikatele. Tuto situaci tedy musí vyřešit pomocí obyčejné půjčky. Na základě výsledků provedeného důkladného průzkumu bankovního trhu byla vybrána půjčka u společnosti Cetelem. Název půjčky je „Osobní půjčka Cetelem“. Franchisant pro jistotu počítá s nehorším možným vývojem svého podnikání, a proto volí splácení po dobu 48 měsíců. Na tuto dobu připadá jedna měsíční splátka ve výši 16 250 Kč a roční úroková sazba činí 6,9 %.

¹⁶ V tomto případě se vychází z odhadů. V následujícím textu bude provedeno zpřesnění výpočtu pro tři různé vývojové situace.

¹⁷ Celkové prvotní náklady jsou odhadnuty zhruba na 1 130 000 Kč. Franchisant má na účtu 350 000 Kč. Tudíž mu chybí 780 000 Kč.

Tab. č. 2: Odhad nákladů na otevření nové pobočky a její provoz v prvním měsíci zvýšený o měsíční splátku půjčky

Odhad nákladů na otevření pobočky	1 130 000 Kč
Splátka půjčky	16 250 Kč
Celkem	1 146 250 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V tabulce č. 2 je tedy vidět, že celkový odhad nákladů na otevření nové pobočky v prvním měsíci činí 1 146 250 Kč.

Otevírací doba u nové pobočky byla po dohodě mezi franchisorem a franchisantem stanovena na všední dny od 07:00 do 19:00 hodin. Otevírací doba byla zvolena tak, aby umožnila lidem koupit si některý z lahodných produktů juice baru například při cestě do práce nebo během polední přestávky, případně po skončení pracovní doby. Vychází se z toho, že v dnešní době je čím dál tím častější pracovní doba od 8:00 hodin zhruba do 17:00 hodin. V rozmezí otevírací doby je v centru také největší koncentrace lidí a to zvyšuje pravděpodobnost úspěchu této pobočky. Mít otevřenou pobočku do noci by v případě juice baru asi úspěch nemělo.

Na základě konzultace s panem Wasserbauerem bude na následujících řádcích uvedena předpokládaná výše tržeb za nepříznivé (250 000 Kč), uspokojivé (400 000 Kč) a optimální (550 000 Kč) situace, následována výpočtem nákladů, zisku a doby návratnosti počáteční investice. Nejprve je však nezbytné stanovit hodnoty proměnných:

Tab. č. 3: Proměnné při odhadu tržeb, nákladů a zisku

Měsíční nájemné za prostory	20 000 Kč
Marketingový poplatek franchisorovi (z tržeb)	3 %
MP ¹⁸ na provozní marketing (z tržeb)	2 %
Měsíční náklady na energie	10 000 Kč
Příspěvek na opravy a udržování (z tržeb)	0,3 %
Ostatní náklady ¹⁹	10 000 Kč
Hod. sazba HPP, DPP, DPČ	60 Kč
Počet zaměstnanců (na HPP)	2
Sociální a zdravotní poj. hrazené zaměstnavatelem	10 772 Kč
Otevírací doba (hodin ve všední dny)	12
Průměrně otevřeno dní v měsíci	22
Odhadnutá výše nákladů na nákup surovin (z tržeb)	29 %
Odhadnutá výše nákladů na obalové materiály (z tržeb)	6 %
Výše měsíční splátky půjčky	16 250 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V příloze C je tabulka předpokládané výše tržeb za nepříznivé, uspokojivé a optimální situace společně s výpočtem nákladů a předpokládaného zisku.

V příloze D je graf znázorňující vývoj zisku až do doby kdy dojde k navrácení prvotní investice, za nepříznivé, uspokojivé a optimální situace.

Za nepříznivé situace by bylo navrácení prvotní investice dosaženo až ve 23. měsíci. V takovém případě by nejspíše franchisant projekt vzniku nové pobočky nerealizoval, protože by trvalo velice dlouho, než by se mu jeho prvotní investice vrátila.

Za uspokojivé situace by bylo navrácení prvotní investice dosaženo mnohem dříve než v situaci minulé, a to již v 9. měsíci. Toto již není tak závratně dlouhá doba a dá se předpokládat, že franchisant by do projektu za této situace vstoupil.

Na konec za optimální situace by bylo navrácení prvotní investice dosaženo již v 7. měsíci. V tomto případě franchisant již nepřemýšlí o tom, zda projekt realizovat či

¹⁸ MP – marketingový poplatek

¹⁹ Ostatní náklady = pracovní oděvy, revize, software, poštovné, účetnictví, kancelářské potřeby apod.

ne, ale spíše o tom, jak ho realizovat co nejrychleji. Sedmiměsíční návratnost investice je naprostým ideálem.

9 Posouzení rizik budoucího rozvoje z teoretického a praktického hlediska

9.1 Základní klasifikace rizik spojených s franchisingem

Ve spojitosti s franchisingem se rizika dají rozdělit na dvě hlavní skupiny, a to rizika vnitřní a rizika vnější.

- **Vnitřní rizika** jsou taková rizika, která ohrožují společnost zevnitř. Může se jednat například o rizika výzkumně-vývojová nebo rizika technicko-technologická spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků a technologií. Dále to mohou být rizika vycházející z likvidity finančních prostředků anebo rizika spojená s lidským kapitálem. (Hnilica, Fotr, 2009)
- **Vnější rizika** jsou rizika, která ohrožují společnost zvenčí, neboli z podnikatelského okolí společnosti. Příčiny těchto rizik se dělí na příčiny makroekonomické a na příčiny mikroekonomické. Makroekonomické příčiny mohou být ekonomického, sociálního, technicko-technologického a ekologického charakteru. Mikroekonomické příčiny rizika mohou být v podobě konkurence, dodavatelů, odběratelů aj. (Hnilica, Fotr, 2009)

9.2 Detailní klasifikace jednotlivých rizik

Technicko-technologická rizika spočívají v možném neúspěchu nově vyvíjených produktů a technologií. Tato rizika souvisí i s případným vývojem nových výrobků a technologií, který způsobí morální zastarání stávajících výrobků a technologií. (Hnilica, Fotr, 2009)

Výrobní rizika jsou většinou definována omezeností, neboli nedostatkem některých zdrojů potřebných pro hladký průběh výrobního procesu. Může se jednat o nedostatky základních surovin, materiálu, kvalifikované pracovní síly aj. S těmito riziky jsou spojena tzv. **rizika dodavatelská**, která mohou vzniknout například poruchami na straně dodavatelů. Dále mezi výrobní rizika spadají i tzv. **rizika provozní**. Tato rizika jsou způsobena poruchami strojů, které narušují hladký průběh výrobního procesu. (Hnilica, Fotr, 2009)

Ekonomická rizika jsou spojena hlavně s náklady. Souvisí s růstem cen surovin potřebných pro výrobu, energií, materiálů aj. Důsledkem takových rizik může být

překročení plánovaných nákladů, a tudíž ovlivnění výsledku hospodaření. (Hnilica, Fotr, 2009)

Tržní rizika jsou spojena s tím, jak úspěšné jsou produkty společnosti na trzích. Tato rizika se dělí na dvě části, a to na **rizika prodejní (poptávková)** a **rizika cenová**. Prodejní (poptávková) rizika souvisí s dosahovanými objemy prodeje. Rizika cenová souvisí s vyšší prodejní cenou. V případech kdy prodejní cena není dost vysoká, může se stát, že tržby nepokryjí náklady a může docházet k zápornému výsledku hospodaření (ke ztrátě). Zdrojem těchto rizik bývá hlavně chování konkurence společnosti, změny zákaznických preferencí a cenová politika společností na trhu. (Hnilica, Fotr, 2009)

Legislativní rizika jsou spojena hlavně s vývojem zákonů a dalších právních opatření v dané zemi. Může docházet ke změnám obchodních zákonů, daňových zákonů, antimonopolních opatření aj. (Hnilica, Fotr, 2009)

Politická rizika jsou spojena s politickou situací v dané zemi. Může se jednat o různé stávky, občanské nepokoje, války, teroristické činy aj., které by mohly zapříčinit destabilizaci politické situace v zemi. (Hnilica, Fotr, 2009)

Rizika spojená s lidským kapitálem jsou nejvýrazněji představována **riziky managementu**. Rizika managementu mohou velice výrazně ovlivnit efektivnost společnosti a její úspěch na trhu, případně úspěšnost nových projektů vytvářených v rámci společnosti. Dalším rizikem spojeným s lidským kapitálem může být například ztráta kvalifikovaných pracovníků. (Hnilica, Fotr, 2009)

Informační rizika mohou být spojena s únikem a zneužitím utajovaných informací společnosti, a to jak interním, tak externím subjektem. Toto riziko se zvláště týká podnikání formou franchisingu, které je celé postavené na utajovaném know-how konkrétní společnosti. (Hnilica, Fotr, 2009)

9.3 Rizika ohrožující společnost UGO trade s. r. o. a návrhy opatření na minimalizaci rizik

9.3.1 Technicko-technologická rizika

V současné době neexistuje žádné takové riziko, které by společnost ohrožovalo, jelikož společnost UGO trade s. r. o. má velké zkušenosti s vývojem nových produktů a s jejich zaváděním na trh, tudíž se nestává, že by se některý z nových produktů na trhu neuchytil. (Wasserbauer, 2013)

9.3.2 Výrobní rizika

Z této kategorie může společnost ohrožovat například nekvalitní úroda u ovoce a zeleniny jak u nás, tak ve světě. Tím může být zapříčiněn jejich nedostatek a v krajním případě to může mít za následek i ohrožení hladkého provozu na pobočkách. Dále to mohou být například přírodní katastrofy v Číně, ze které se dováží kelímky. Pokud by nějakou takovou katastrofou byla zasažena továrna vyrábějící kelímky, mohlo by to způsobit výpadek v dodávkách a tím pádem by byl ohrožen bezproblémový provoz poboček. (Wasserbauer, 2013)

Návrhy opatření: Nekvalitní úrodu společnost nijak neovlivní. Jediné, co by mohla udělat, je zajistit si dostatek dodavatelů i ze zahraničí a v případě, že taková situace nastane, začít dočasně odebírat od jiných dodavatelů, kteří neúrodou postiženi nejsou.

S přírodními katastrofami, které by mohly ovlivnit produkci kelímků v Číně, společnost také mnoho dělat nemůže. Může se chránit pouze tím, že bude mít zajištěného náhradního dodavatele, který by v případě výpadku dodávek dočasně nastoupil na pozici čínského dodavatele. Jelikož jsou kelímky speciální, musela by se v tomto období společnost nejspíše obejít pouze s obyčejnými kelímky, které by však zajistily plynulý provoz poboček až do doby, než by dodávky původních kelímků byly obnoveny.

9.3.3 Ekonomická rizika

Hlavním ekonomickým rizikem je fakt, že v posledních letech dochází k neustálému růstu cen veškerých surovin, energií a dalších služeb. (Wasserbauer, 2013)

Návrhy opatření: Jediným doporučením může být hledání nových levnějších dodavatelů spojené s tvorbou optimalizovaného dodavatelského portfolia a vytváření snahy co nejvíce snížit náklady, ovšem při udržení co možná nejlepší úrovně kvality.

9.3.4 Tržní rizika

Z tržních rizik ohrožuje společnost hlavně možnost příchodu nové silné konkurenční společnosti se silným zázemím na trh juice barů, nebo naopak vstup společnosti UGO trade s. r. o. na nové trhy, na kterých by ovšem nemusela mít úspěch. Dále to může být rozvoj kaváren, které jako součást svého produktového portfolia nabízejí čím dál tím častěji i nejrůznější džusy a ovocné šťávy. Z hlediska poptávky může být rizikem i ekonomická situace v zemi, protože ne každý si v dnešní době může dovolit pravidelně

kupovat juice za 70 Kč. S tím jde ruku v ruce neustálé zvyšování nároků na kvalitu ze strany zákazníků, kteří za své peníze požadují co možná nejvyšší jakost produktů. (Wasserbauer, 2013)

Návrhy opatření: V případě vstupu nové konkurence na trh nesázet na loajalitu zákazníků, ale investovat více do marketingu, pořádat akce na podporu prodeje, nabízet nejrůznější slevy a věrnostní výhody, případně inovovat produktové portfolio.

Ve spojení s ekonomickou situací by bylo možné opět doporučit nějaké věrnostní slevy a výhody, nebo zlevnit celé popř. část produktového portfolio, což by ovšem nejspíše muselo jít ruku v ruce s levnějšími dodavateli. Je však nutné neustále se snažit o udržení co nejvyšší kvality.

9.3.5 Legislativní rizika

V posledních letech je to hlavně velice častý růst DPH. Jelikož má společnost UGO trade s. r. o. ceny nastavené jako konečné, tak při vzrůstu DPH z 10 % na 15 % přichází společnost o 5 % zisku. (Wasserbauer, 2013)

Návrhy opatření: Buď změnit cenovou politiku a zdražit, nebo se snažit o minimalizaci nákladů zavedením úsporných opatření na úsporu vody, energií apod. Popřípadě vyjednat výhodnější smlouvy s dodavateli.

9.3.6 Rizika managementu

Vzhledem k tomu, že společnost v posledních letech zažívá velký růst, zvyšují se nároky na organizaci uvnitř společnosti. (Wasserbauer, 2013)

Návrhy opatření: Zaměstnat dostatek zkušených manažerů ve vedení společnosti a případně pořádat školení na zdokonalení stávajících manažerů.

9.3.7 Rizika informační

Může docházet k tomu, že franchisanti porušují podmínky a ohrožují dobré jméno společnosti. Dále se franchisanti mohou snažit o získání informací o konceptu a následně se pokusit o odtržení od společnosti. (Wasserbauer, 2013)

Návrhy opatření: Stanovit sankce a pokuty v případě porušování podmínek a takové jednání tvrdě trestat. V případě snahy o odtržení mít takovou situaci dobře ošetřenou ve franchisingové smlouvě a také vyvinout snahu a vysvětlit franchisantovi, že bez společnosti UGO v pozadí nedosáhne takových výsledků.

10 Zhodnocení stávající situace franchisingu v České republice a předpokládaný rozvoj v budoucnu

Franchising byl v 90. letech minulého století v České republice ještě téměř neznámým pojmem. Dříve mu v rozvoji bránila především přítomnost komunistického režimu. Po pádu komunismu byly odstraněny překážky, jako byla špatná informovanost, chybějící literatura a celková neznalost této formy podnikání. Tím došlo k odbourání nedůvěry a neznalosti této formy podnikání. Postupem času si podnikatelé začali franchisingu všimnout a začali se o něj více zajímat. V podmínkách České republiky lze tedy mluvit o tom, že franchising je stále ještě mladou formou podnikání, a díky tomu, jak se postupně rozšiřuje informovanost o něm, dochází ke stále většímu uplatňování této formy podnikání na českém trhu. Franchising prochází neustálým vývojem, postupně se formuluje a získává si stále silnější pozici mezi ostatními formami podnikání. Pro upevnění jeho pozice dělá mnoho Česká asociace franchisingu, její členové a také franchisingoví poradci. Kromě zvýšené informovanosti, celkového zlepšení situace na českém trhu a akcí České asociace franchisingu je další příčinou současného rozvoje franchisingu samotný. Je to dáno jeho podstatou. Franchising jako takový skýtá mnoho výhod jak pro poskytovatele, tak pro příjemce. Pro poskytovatele je tou nejvýznamnější výhodou rozšíření jeho vlastní značky, a to pouze s nízkými kapitálovými nároky. Naopak pro příjemce franchisingu je největší výhodou to, že může začít víceméně samostatně podnikat, a to pouze s nízkým rizikem neúspěchu, protože bude podnikat pod silnou zavedenou značkou.

Dá se předpokládat, že v budoucnu bude pozice franchisingu na českém trhu čím dál tím silnější a četnost nových franchisingových konceptů bude stoupat. Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 se sem začaly upírat pohledy mnohých nových zahraničních investorů, kteří by rádi rozšířili svou franchisingovou koncepci na našem trhu. Je to způsobeno hlavně tím, že po vstupu do EU došlo k harmonizaci českého právního řádu s jejími vnitřními standardy, a také tím, že dochází k celosvětové globalizaci trhů a investoři hledají nová pole působení. Dochází k postupnému zlepšování podmínek pro master franchisory a franchisanty, což je láká na naše trhy. Vývojem po vstupu do EU se tedy potvrdily prognózy, které takový vývoj předpokládaly.

Vyhlídky franchisingu na uplatnění v budoucnu tedy vypadají více než pozitivně. Koncept franchisingu bez problémů ustál světovou finanční krizi, přestože byl v drobném útlumu. Avšak jak dozvuky krize mizí, franchising se dál naplno rozvíjí a stává se více rozšířeným a oblíbeným.

11 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo nejprve teoreticky představit franchising jako formu podnikání a poté franchising prakticky předvést na příkladu společnosti UGO trade s. r. o.

V teoretické části byl nejprve franchising definován několika různými definicemi z různých pramenů za účelem zdůraznění, že definice franchisingu není jednotná. Byly vysvětleny základní pojmy, které s franchisingem souvisí, a byl shrnut jeho historický vývoj jak ve světě, tak v České republice. Dále se práce zaměřuje na franchisingový trh v podmínkách České republiky a na stávající situaci na něm, která byla popsána v rovině právní, daňové a účetní.

Práce zachycuje predikce související s budoucím vývojem franchisingu. Franchising v České republice v poslední době totiž značně sílí a stává se nepřehlédnutelnou formou podnikání, která získává na stále větší oblibě, a dochází k jejímu neustálému zdokonalování a k upevňování její pozice v české podnikatelské sféře.

V části praktické byl popsán franchisingový systém od jeho vzniku přes provoz až po právní ošetření franchisingovou smlouvou na konkrétním příkladu systému společnosti UGO trade s. r. o. Společnost byla nejprve stručně představena a následoval popis franchisingové sítě UGO juice bar, což je registrovaná obchodní značka společnosti UGO trade s. r. o.

Práce pokračovala uvedením výhod a nevýhod z pohledu franchisanta i franchisora, které byly následovány z teoretického hlediska stručně popsanou franchisingovou smlouvou, kde byly vyzdvihnuty její nejvýznamnější části. Za tímto teoretickým pohledem následoval pohled praktický, který byl zaměřen na franchisingovou smlouvu společnosti UGO trade s. r. o. Cílem této části bylo popsání smlouvy v rozsahu nepostradatelného minima stanoveného Evropským etickým kodexem franchisingu.

Ve finální části byla vytvořena případová studie, která byla zaměřena na založení nové fiktivní pobočky juice baru UGO. Ve studii bylo popsáno vše od výběru vhodného místa, přes volbu otevírací doby až po kalkulaci předpokládaných nákladů, zisku a tržeb. Ve finální části byla analyzována rizika ohrožující juice bary UGO a navržena opatření, která mají za úkol předejít budoucímu vzniku těchto rizik.

12 Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Odhad nákladů na otevření nové pobočky a její provoz v prvním měsíci....	56
Tab. č. 2: Odhad nákladů na otevření nové pobočky a její provoz v prvním měsíci zvýšený o měsíční splátku půjčky	57
Tab. č. 3: Proměnné při odhadu tržeb, nákladů a zisku	58

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Pobočka UGO juice bar v nákupním centru TESCO, Rokycanská.....	29
Obr. č. 2: Prostory v Martinské ulici v Plzni vhodné k pronájmu	55

13 Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČAF	Česká asociace franchisingu
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EFF	Evropská franchisingová federace
EU	Evropská unie
FP	Franchisingový poplatek
HACCP	System analýzy rizika a kritických kontrolních bodů kontroly
HPP	Hlavní pracovní poměr
MP	Marketingový poplatek
PO	Požární ochrana
SOZ	Standardy obsluhy zákazníka
SP	Sociální pojištění
ZP	Zdravotní pojištění

14 Seznam použité literatury

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*. Praha: Daranus, 2008. ISBN 978-80-254-2136-9

HNILICA, Jiří, FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3

Internetové zdroje

Bary.ugo.cz. *Kde nás najdete* [online]. 2012 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://bary.ugo.cz/kde-nas-najdete/interaktivni-mapa>

European Franchise Federation. *European Code of Ethics for Franchising* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13>

Finance.cz. *Daně a mzdy* [online]. 2011 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/298968--reverse-charge-hojne-vyuzivany-danovy-mechanismus/>

Franchising.cz. *ABC franchisingu* [online]. 2008a [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/50/franchisingova-smlouva/>

Franchising.cz. *ABC franchisingu* [online]. 2008b [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-franchisingu-cesku/>

Franchising.cz. *ABC franchisingu* [online]. 2011 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/5/zakladni-pojmy-franchisingu/>

Franchising.cz. *Aktuality* [online]. 2012 [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/1242/2011-rekordni-rok-pro-franchising-cesku/>

Franchising.cz. *Aktuality* [online]. 2013a [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/1522/ugo-pridalo-ke-kofole/>

Franchising.cz. *UGO juice bar* [online]. 2013b [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://franchising.cz/franchisa/88/ugo-juice-bar/>

Gastroportal.org. *Franchising* [online]. 2013 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.gastroportal.org/franchising/master-franchising>

Investopedia.com. *Terms* [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/g/goodwill.asp>

Pubec.cz. *Nemovitosti* [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.pubec.cz/nemovitost/pl-7487-obchodni-prostory-na-pesi-zone-v-plzni>

Ostatní

Téma: Franchising ve společnosti UGO trade s. r. o.

Interview s Jiřím WASSERBAUEREM, Operation support manažerem. Plzeň
03.04.2013.

15 Seznam příloh

Příloha A: Detailní plán školení franchisanta – příklad z pobočky Košice

Příloha B: Standardy obsluhy zákazníka (SOZ)

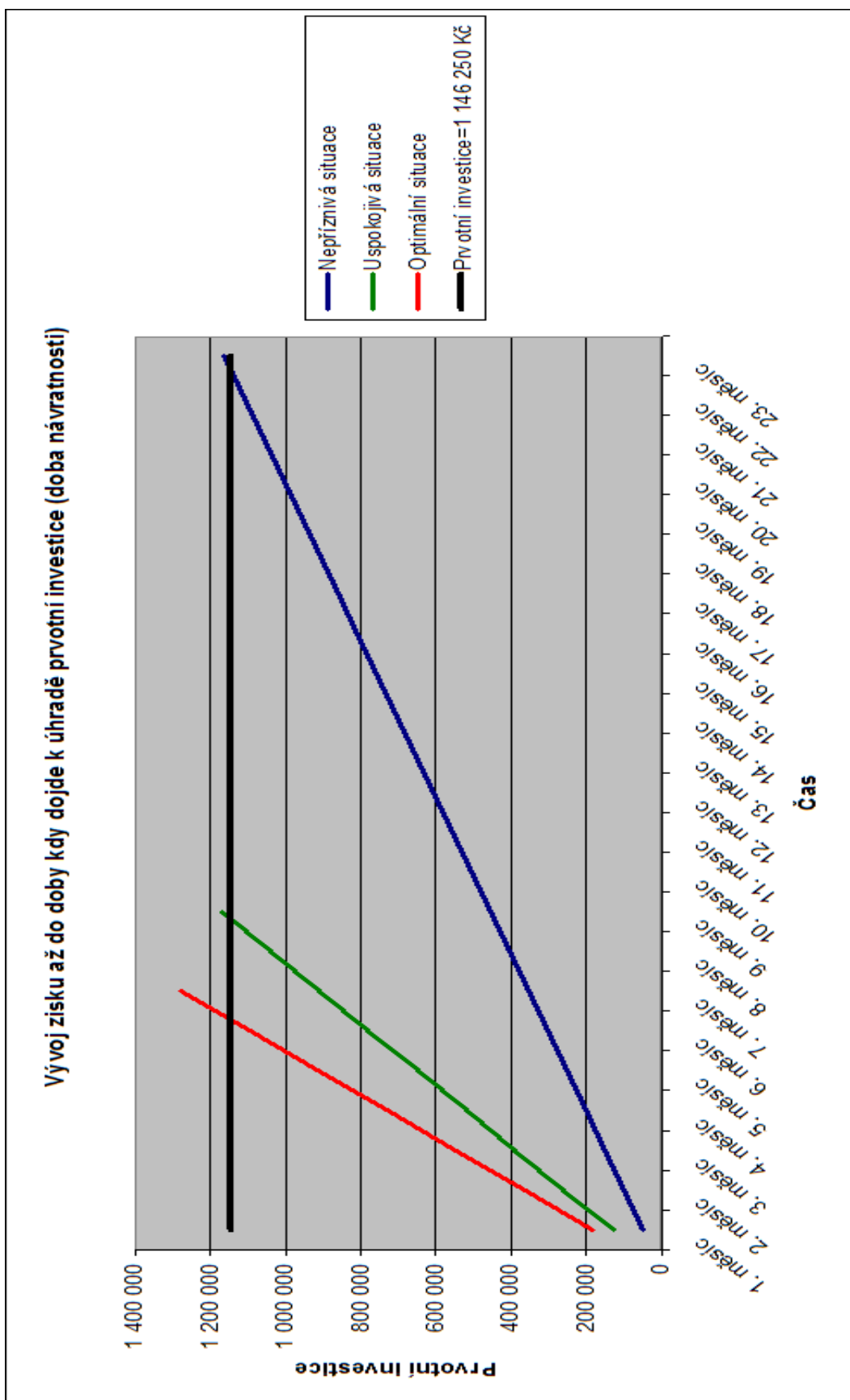
Příloha C: Tabulka předpokládané výše tržeb, nákladů a zisku

Příloha D: Graf znázorňující vývoj zisku až do doby kdy dojde k úhradě prvotní investice (doba návratnosti)

Příloha A: Detailní plán školení franchisanta – příklad z pobočky Košice

Zaměření školení	Délka školení	Případ školení Košice
Úvodní seznámi s konceptem	2 hodiny	15.2.2012
Představení provozu, technologie, uspořádání	4 hodiny	16.02.2012 - 17.02.2013
Zaškolení na provoz- Školím se	2 dny	18.02.2013 - 20.02.2013
Zaškolení na provoz- I. Stupeň (Juice master)	3 dny	23.02.2013-26.03.2013
Zaškolení na provoz- II. Stupeň (Schift leader)	3 dny	
Přezkoušení v oblasti funkčnosti a čištění strojů	5 hodin	26.2.2013
Manažerská část		
Instalace a vysvětlení kamerového systému	1 hodina	
instalace a vysvětlení vzdálené zprávy	1 hodina	
Instalace a vysvětlení e-mailového klienta	1 hodina	27.2.2013
Instalace a vysvětlení systému DROPBOX	1 hodiny	
Představení a zkušební vyplnění systému KS	5 hodin	
Systém HACCP, BOZP, PO, technické manuály	2 hodiny	
Měsíční uzávěrky a reporty	2 hodiny	
Manuál Franchizanta- kompletní seznámení	4 hodiny	
Otázky v oblasti certifikace a zkušební testy	5 hodin	28.02.2013 - 01.03.2013
PTK- provozně technické kontroly	2 hodiny	
Odměňování a školení zaměstnanců	2 hodiny	
Shrnutí kompletního školení	2 hodiny	
Certifikace		
Certifikace 1. a 2. stupeň	2 dny	01.03.2013 - 02.03.2014
Celková délka školení při 10 hodin/den	13 dní + 3 dny volno + 2 dny rezerva	

Příloha D: Graf znázorňující vývoj zisku až do doby kdy dojde k úhradě prvotní investice (doba návratnosti)



Abstrakt

ROSENBREYER, J. *Možnosti podnikání formou franchisingu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 71 s., 2013

Klíčová slova: franchising, franchisor, franchisant, franchisingová smlouva, UGO

Tato bakalářská práce je zaměřena na specifickou formu podnikání zvanou franchising. V průběhu práce se v jednotlivých kapitolách prolínají části teoretické a části praktické. V praktických částech se autor snaží o objasnění problematiky, která byla definována v částech teoretických. Teoretické části se týkají definice franchisingu, historie franchisingu, základních pojmů spojených s franchisingem a stávající situace v České republice. V praktické části je popsán franchisingový systém UGO juice bar a poměrně velká část je věnována franchisingové smlouvě. Součástí praktické části je i případová studie týkající se založení nové pobočky společnosti spojená s výpočtem doby návratnosti prvotní investice. Na závěr jsou uvedena rizika aktuálně ohrožující společnost včetně návrhů opatření, která by měla předcházet vzniku těchto rizik.

Abstract

ROSENBREYER, J. *Opportunities in Making Business through Franchising*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 71 p., 2013

Key words: franchising, franchisor, franchisee, franchise agreement, UGO

This bachelor thesis is focused on a specific form of business called franchising. In this thesis, in each chapter there are some theoretical parts and some practical ones. In practical parts the author attempts to clarify problems which were defined in theoretical parts. Theoretical parts involve the definition of franchising, history of franchising, basic terms concerning franchising and the current situation in the Czech Republic. The practical part describes the franchise system of UGO juice bar and a big part of it is dedicated to the franchise agreement. The practical part also involves the case study concerning the establishment of a new branch of the company associated with the calculation of the time of return on prime investment. In conclusion there are risks which endanger the company, including suggestions which should prevent the development of these risks in the future.