

# **Analýza franchisingu v oblasti gastronomie**

Adéla Ryšavá

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2015/2016

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla Ryšavá**  
Osobní číslo: **M120566**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza franchisingového trhu v oblasti gastronomie**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Popište teoretická východiska vztahující se k franchisingu a k vytvoření úspěšného vztahu franchisora a franchisanta.

### II. Praktická část

- Analyzujte situaci na franchisovém trhu v ČR se zaměřením na vybrané oblasti.
- Navrhněte doporučení pro vytvoření a udržení vztahu franchisora a franchisanta.
- Doporučení podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

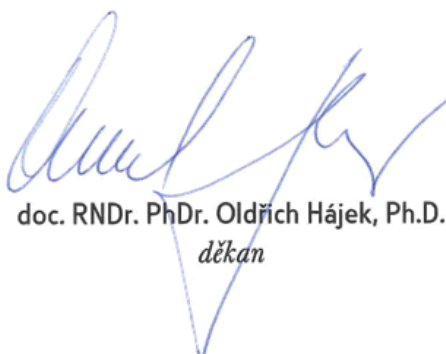
**LOEBL, Zbyněk a Dana LUKAJOVÁ. Franchising – úspěch bez čekání. 1. vydání. Praha: Grada, 1994, 83 s. ISBN 80-7169-050-3.**

**MENDELSON, Martin. How to Franchise Internationally. 1st edition. London: Franchise World Magazine, 1989, 144 s. ISBN 0955193834.**


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

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
*děkan*



  
doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5.2016

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce seznamuje čtenáře s problematikou vztahu mezi franchisorem a franchisantem. V teoretické části se věnuje literární rešerši na téma franchisového podnikání a vztahy mezi podnikateli.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která ukazuje současný obraz tohoto trhu na území České republiky. Na základě této analýzy jsou posléze uvedené návrhy na lepší vznik a udržení takového vztahu. Tyto návrhy jsou na závěr podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: franchising, obchodní vztah, časová analýza, nákladová analýza, riziková analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis introduces the reader to the problems of relationship between franchisor and franchisee. In the theoretical part it deals with literature search of franchising business and relationship between businessmen.

The theoretical part is followed by practical part which shows present picture of market within the Czech Republic. Based on this analysis there are later introduced suggestions for better formation and preservation of this kind of relationship. These suggestions are subdues to cost, timing and risk analysis.

Keywords: franchising, business relationship, timing analysis, cost analysis, risk analysis

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Vratislavovi Kozákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a za vstřícnou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem podnikatelům ve franchisingu, kteří mi ochotně poskytli informace potřebné ke zpracování této práce.

Zvláštní poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří při mně stáli a podporovali mne po celou dobu mého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 DEFINICE FRANCHISINGU</b> .....	<b>9</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU.....	9
1.2 HISTORIE FRANCHISINGU .....	9
<b>2 FRANCHISING</b> .....	<b>10</b>
2.1 SLOVNÍK POJMŮ .....	10
2.2 DRUHY FRANCHISINGU.....	10
2.3 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU .....	12
2.3.1 Výhody.....	12
2.3.1.1 Z pohledu franchisora .....	12
2.3.1.2 Z pohledu franchisanta.....	12
2.3.2 Nevýhody .....	13
2.3.2.1 Z pohledu franchisora .....	13
2.3.2.2 Z pohledu franchisanta.....	13
2.4 VZTAH MEZI FRANCHISOREM A FRANCHISANTEM.....	13
2.5 VÝBĚR PŘÍJEMCŮ FRANCHISY .....	14
2.6 PILOTNÍ PROVOZ.....	16
2.7 MAKROEKONOMICKÉ VÝHODY A RIZIKA .....	17
2.8 FRANCHISOVÁ SMLOUVA .....	18
2.8.1 Typy franchisových smluv.....	18
2.8.2 Náležitosti smlouvy.....	18
2.9 FINANČNÍ A DAŇOVÉ ASPEKTY FRANCHISINGU.....	20
2.9.1 Daňový režim poplatků .....	20
2.9.2 Daňový režim poplatků u franchisora .....	20
2.9.3 Zdanění poplatků při platbě do zahraničí.....	21
2.9.4 Daň z přidané hodnoty u poplatků .....	21
2.9.5 Daňová uznatelnost nákladů na financování.....	21
2.10 POPLATKY.....	21
<b>3 ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU</b> .....	<b>23</b>
3.1 POSLÁNÍ ASOCIACE .....	23
3.2 EVROPSKÁ FRANCHISOVÁ FEDERACE – EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION .....	24
3.3 PORADCI V OBLASTI FRANCHISINGU.....	24
3.4 FRANCHISOVÉ VELETRHY .....	25
<b>4 GASTRONOMIE</b> .....	<b>26</b>
4.1 VYMEZENÍ POJMU.....	26
4.2 GASTRONOMIE V ČESKÉ REPUBLICE.....	26
4.2.1 Česká kuchyně a franchising.....	27

4.3	NÁPOJE .....	27
4.4	RYCHLÉ OBČERSTVENÍ .....	28
<b>5</b>	<b>BUDOUCNOST .....</b>	<b>29</b>
5.1	BUDOUCNOST FRANCHISINGU VE SVĚTĚ.....	29
5.2	BUDOUCNOST FRANCHISINGU V ČESKÉ REPUBLICE.....	29
<b>6</b>	<b>SHNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>30</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>7</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ TRHU .....</b>	<b>32</b>
7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	32
7.2	SÍŤ PROVOZOVEN .....	33
7.3	PODPORA FRANCHISANTA .....	35
7.4	POPLATKY .....	39
7.5	KONTROLA .....	43
<b>8</b>	<b>NÁVRHY NA VYTVOŘENÍ A UDRŽENÍ VZTAHU FRANCHISORA A FRANCHISANTA.....</b>	<b>44</b>
8.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	45
8.2	ČASOVÁ ANALÝZA .....	46
8.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	47
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>53</b>



## ÚVOD

Franchising je druh podnikání, o kterém v České republice příliš mnoho lidí neví. Přitom je to mnohdy mnohem přijatelnější pro mnohé podnikatele otevřít si franchisu než začít svoje vlastní podnikání úplně od základů. Pokud se budoucí podnikatel rozhodne pro franchising, nemusí již budovat svoji vlastní značku a její dobré jméno, protože to vše si pronajímá. Tím pádem i klientela je u mnohých konceptů takřka předem zaručena, protože koncept znají z jiných měst, okresů, částí města a podobně.

Některým se nelíbí představa, že i když podnikají, přesto nejsou svými vlastními pány a musejí se stále zodpovídat svému franchisorovi a odvádět mu případně nějaké poplatky. Pokud se stanou franchisanty nemohou si se svou provozovnou dělat, co se jim líbí, se vším se musí radit a dohodnout se svým franchisorem.

Cílem bakalářské práce je ukázat vztah mezi franchisantem a franchisorem, jeho pozitivní i negativní stránky a ukázat, jak to momentálně na českém trhu v oblasti gastronomie funguje mezi oběma stranami.

V teoretické části se budu nejdříve zabývat tím, co je vlastně franchising a jak obecně funguje. Dále se budu zabývat vztahem mezi franchisorem a franchisantem v teoretické rovině, představím organizace sdružující franchisové koncepty a zabývající se jimi a nakonec definuji pojem gastronomie, abych vymezila tu část trhu, kterou se budu zabývat v praktické části.

V praktické části se zaměřím na analýzu aktuálního stavu franchisingu na českém trhu a následně navrhnou řešení na vznik a udržení vztahu mezi franchisorem a franchisantem, které následně podrobím nákladové, časové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zmapovat aktuální stav franchisového trhu v oblasti gastronomie a na základě získaných informací navrhnout doporučení, která by mohla pomoci k rozvoji v této oblasti podnikání a ke zlepšení vztahu poskytovatele a nájemce franchisové licence.

Pro potřeby analýzy byla použita metoda dotazníkového šetření. Respondenti byli rozděleni do dvou skupin:

- Franchisoři (poskytovatelé licence)
- Franchisanti (ti, kteří si licenci pronajímají)

Distribuce dotazníků probíhala nejprve elektronicky prostřednictvím Dokumenty Google, které byly výše zmíněným rozeslány mailem. Někteří respondenti byli opakovaně vyzváni k vyplnění dotazníku, a pokud ani poté dotazník nevyplnili, byli kontaktováni ještě telefonicky. Po telefonickém kontaktu se s některými konala osobní schůzka, která probíhala formou interview. Z celkového počtu 35 franchisových konceptů působících v gastronomii v České republice jsem získala 24 odpovědí od franchisorů. Odpovědi, které mi poskytli franchisanti nelze vyhodnotit, z důvodu velmi nízkého počtu získaných odpovědí.

Při zpracování dat znovu použito programu Dokumenty Google. Výsledky šetření byly zaznačeny do grafů, které jsou do bakalářské práce vloženy jako obrázek.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEFINICE FRANCHISINGU

### 1.1 Vymezení pojmu

Franchising je obchodní metoda, která se využívá v celém světě a pochází ze Spojených států amerických. Do České republiky začal franchising pronikat ale teprve poměrně nedávno, po změně režimu a tak je zde stále poměrně málo lidí, kteří se touto metodou podnikání zabývají.

Podle Meldensohna (Meldensohn, 1989) je franchising metoda prodeje zboží a služeb. Pokud bychom pro tento koncept hledali jiné pojmenování, můžeme použít termín licenční smlouva. To dále rozebírají Loebel a Lukajová, kteří tvrdí, že: „*Nabyvatel licence je oprávněn provozovat specifickou podnikatelskou činnost pod obchodním názvem, ochrannou známkou aj., náležejícími poskytovateli licence, a podle nichž poskytovatel kontroluje, jak nabyvatel podniká, a poskytuje mu průběžnou pomoc a radu týkající se jeho podnikatelské činnosti. Oba podniky jsou nicméně samostatné*“ (Lukajová, & Loebel, 1994, p. 8).

Poskytovatel neboli franchisor tedy poskytuje svému nabyvateli- franchisantovi veškeré své know-how, zaškolení a především zavedenou obchodní značku. Franchisant je přes to samostatný podnikatel, ale ze svého jednání se musí zodpovídat franchisorovi, se kterým má uzavřenou smlouvu.

### 1.2 Historie franchisingu

Liška (Liška, 1998) ve své publikaci uvádí, že franchising vznikl koncem 20. století, a to pravděpodobně v USA. První firma, která takto začala fungovat, byla výrobní firma na šicí stroje Singer Sewing Machine Company. Poté se rychle rozšířil téměř do všech sektorů: gastronomie, služby, poradenství, výroba, vzdělávání a další. Podle Řezníčkové (Řezníčková, 2004) došlo k největšímu rozmachu po 2. světové válce a to především ve Spojených státech Amerických. V 80. letech se franchising stává velice populárním ve státech západní Evropy a do České republiky přichází až po roce 1990, tedy po změně režimu.

## 2 FRANCHISING

### 2.1 Slovník pojmů

Podnikání pod cizím jménem, tedy franchising obsahuje několik pojmů, které je třeba nejprve stručně vysvětlit. Liška (Liška, 1998) je své publikaci definuje takto:

Franchisor	- ten subjekt, který je poskytovatelem licence
Franchisant	- příjemce, tedy subjekt, který si najímá licenci
Franchisa	- značka, podnik, který je předmětem franchisové smlouvy
Franchisová smlouva	- písemné ujednání mezi franchisorem a franchisantem, upravující vzájemný vztah a jeho podmínky
Franchisová síť	- spojení franchisora a všech jeho franchisantů
Master franchisant	- hlavní příjemce, např. zástupce v jedné zemi, který poskytuje franchisové smlouvy dále
Master franchisová smlouva	- smlouva, díky které má master franchisant oprávnění poskytovat franchisovou licenci jednotlivým franchisantům

### 2.2 Druhy franchisingu

Na franchising lze pohlížet z několika hledisek

#### ❖ Historické hledisko

- Historicky starší typ je tzv. výrobní franchising, který představoval povolení na prodej určitých značkových výrobků (např. automobilů, nápojů) a franchisant obdržel od franchisora přesný popis výrobního postupu apod.
- Komplexnější a dnes i častější formou je podnikatelský franchising, jinak také zvaný odbytový franchising nebo také package franchisa (business formát), který je podnikáním „na klíč“. V rámci tohoto franchisingu získává franchisant ověřený podnikatelský nápad, pomoc při vyhledávání místa k vlastnímu založení podniku, pomoc při řízení vlastního podnikání a eventuální finanční pomoc. Tento typ je charakterističtější pro oblast poskytování služeb.

#### ❖ Předmět franchisingu

- Průmyslový franchising, který je zaměřen na výrobu výrobků (franchisant je oprávněn vyrábět zboží podle specifikace franchisora a současně je oprávněn toto zboží pod jeho ochrannou známkou prodávat).
- Distribuční franchising, který je zaměřen na prodej výrobků (franchisant je oprávněn prodávat určité výrobky ve franchisovém podniku, který nese označení franchisora a v souladu se zavedenými obchodními metodami).
- Franchising služeb (někdy také servisní franchising), jehož předmětem je poskytování služeb (franchisant je oprávněn provozovat určité služby pod označením franchisora a v souladu s jeho zavedeným a vyzkoušeným obchodním stylem).
- Velkoobchodní franchising, jehož předmětem je podnikání na velkoobchodní úrovni (franchisantem je oprávněn distribuovat určité výrobky pouze maloobchodníkům, a nikoli konečným spotřebitelům).
- ❖ Osoba franchisanta
  - Franchising mezi fyzickými osobami jako podnikateli
  - Franchising mezi právníckými osobami
  - Franchising smíšený
- ❖ Vertikální členění
  - Jednostupňový franchising, tj. franchisor poskytuje franchising pouze franchisantům na stejné úrovni
  - Vícestupňový franchising, kde existuje více úrovní franchisantů
- ❖ Vztahy ke třetím osobám
  - Master-franchising, ve kterém franchisor poskytuje franchisantovi právo poskytovat franchising dalším franchisantům (subfranchising). Franchisant se tak stává quazi franchisorem, i když s poněkud omezenými oprávněními, v přesně smluvně vymezení oblasti.
  - Jednoduchý franchising, ve kterém má franchisant zakázanou jakoukoliv činnosti, která by mohla vést k prozrazení důležitých informací a údajů týkajících se franchisového systému třetím osobám. Franchisant tedy není oprávněn provádět master-franchising.
- ❖ Hledisko teritoriální
  - Národní franchising, který se uskutečňuje mezi franchisorem a franchisantem z téhož státu.
  - Mezinárodní franchising, který je poskytován do jiného státu.

❖ Výlučnost (exkluzivita) výrobků

- Minifranchising, který se používá u exkluzivních výrobků (určených pro malý okruh spotřebitelů) od exkluzivních firem. Franchisor poskytuje právo prodeje exkluzivních výrobků na předem určené území, speciální franchisový sortiment, reklamní materiál, vstupní kapitálový vklad, dodržování předepsaných cen, zařízení prodejen pro optimální nabídku exkluzivních firem.
- Franchising týkající se běžného sortimentu výrobků.

Výše podaná klasifikace franchisingu není samozřejmě komplexní a vyčerpávající. Demonstruje určitá hlediska, která je možné v teoretické rovině použít pro definici franchisingu. Usnadní i neodborníkovi proniknout hlouběji do dané problematiky a bude se zřejmě i dále vyvíjet“ (Řezníčková, 2004, p. 11).

## 2.3 Výhody a nevýhody franchisingu

Jako každá forma podnikání i franchising má své silné a slabé stránky. A vzhledem k tomu, že ve franchise jsou vždy dva subjekty, musí být brány v úvahu pohledy obou dvou.

### 2.3.1 Výhody

#### 2.3.1.1 Z pohledu franchisora

Řezníčková (Řezníčková, 2004) říká, že hlavní přínos pro poskytovatele franchisy je expanze jeho značky a rozšíření podílu na trhu. Další velká výhoda je snižování nákladů, protože každou novou franchisovou provozovnu si z části financuje nový franchisant, který na sebe také přijímá odpovědnost za veškerá aktiva a jejich bezpečnost. Dále je to zvýšení výrobní síly, propagace značky a personální politika, která je z veliké části převedena jako odpovědnost na jednotlivé franchisanty.

#### 2.3.1.2 Z pohledu franchisanta

Podle Řezníčkové (Řezníčková, 2004) franchising poskytuje spoustu výhod především pro ty podnikatele, kteří mají obavu z rizika samostatného podnikání; franchising totiž poskytuje již zavedenou značku, snížení rizika samostatnosti a mnohem větší jistotu úspěchu. Navíc s sebou přináší i velmi rychlý vstup na trh, know-how včetně poskytnutého tréninku a proškolení od jednotlivých franchisorů. Podnik je součástí velkého celku s určitou image a má i svůj marketing, na který franchisant přispívá jen určitým procentem tržeb, nebo vů-

bec. Franchisor také poskytuje svým franchisantům své daňové, účetní, úvěrové a poradenské služby a tak má franchisant o dost ulehčenou práci.

### **2.3.2 Nevýhody**

#### **2.3.2.1 Z pohledu franchisora**

Řezníčková (Řezníčková, 2004) ve své publikaci uvádí, že mezi hlavní nevýhody pro poskytovatele franchisy je v podstatě vztah s franchisantem. Je velice obtížné najít takového příjemce, který přesně vyhovuje požadavkům dané franchisy a daného franchisora. V tomto vztahu je velice důležitá komunikace, a pokud není na dobré úrovni a neexistuje zde vzájemná důvěra a porozumění, může nastat spousta problémů. Další nevýhodou je fakt, že franchisoři musí své franchisanty neustále kontrolovat, zda dodržují všechny normy (jakost, služby). A vždy je zde určité riziko, že si poskytovatel vychovává vlastně svého budoucího konkurenta, protože se může stát, že franchisant odejde s tím, že zvládá podnik řídit sám a založí si svůj vlastní se všemi zkušenostmi a know-how, které získal od franchisora.

#### **2.3.2.2 Z pohledu franchisanta**

Ačkoli se může zdát, že pro příjemce je tento způsob podnikání téměř dokonalý, není tomu tak. Podle Řezníčkové (Řezníčková, 2004) má franchisant sice odpovědnost za svojí provoznou a spousta věcí si řídí sám, ale přesto není zcela samostatný. Franchisor ho neustále kontroluje, musí se řídit jeho rozhodnutími a platit poplatky nebo platby dle podmínek uvedených ve smlouvě. Také je stále součástí jednoho velkého konceptu a tak pokud se jakýmkoli poškodí pověst firmy, franchisanta se to týká také, přestože na tom nemá žádný podíl. Každá franchisa má jasně stanovený koncept a tak si franchisant nemůže jen tak rozšířit činnost podnikání podle libosti, ale přesně dodržovat pokyny stanovené smlouvou, včetně odebírání výrobků, technologií a služeb od předurčených dodavatelů.

## **2.4 Vztah mezi franchisorem a franchisantem**

Podle Loebla a Lukajové (Lukajová, & Loebel, 1994), z výše uvedených výhod a nevýhod vyplývají dva opačné pohledy. Na jedné straně přísné dodržování jednotných postupů, vzhledu provozoven a poskytování služeb a na druhé straně to, že je franchisant samostatným podnikatelem, kdy franchisor nemá žádný majetkový podíl, vykonává jen funkci kontroly. Toto je jedna ze základních charakteristik franchisového podnikání. Z tohoto proti-



kladu však vyplývá nebezpečí, že se vztah poskytovatele a příjemce změní na vztah jiný, například zaměstnavatel – pracovník, zástupce – zastoupený nebo dva společníci ve stejném sdružení. Ty by znamenalo spoustu rizik.

Pokud by byl franchisant považován za jednoho ze tří zmíněných, veškerá škoda a odpovědnost za škodu by spadala na franchisora. Kdokoli by tak mohl na franchisorovi vymáhat odškodnění. Stejná situace by nastala i ohledně financování franchisy, a tak by i věřitelé mohli vymáhat své pohledávky od pronajímatele franchisy. Franchisor by také musel odvádět sociální a zdravotní pojištění za svého “zaměstnance“, který by měl ještě k tomu ze zákona nárok na dovolenou.

Samotná smlouva toto ale nezaručuje. Podle občanského zákoníku § 555 (2) platí že: „Má-li být určitým právním jednáním zastřeno jiné právní jednání, posoudí se podle jeho pravé povahy“ (Eliáš, & Svatoš, 2012). To co tedy odlišuje pracovní poměr od podnikání, jsou následující charakteristiky.

Poskytovatel by měl nechat nabyvateli jistou volnost v chodu svého podnikání, i přes nutné pravidelné kontroly. Tím je myšleno například jednou za měsíc, jednou za čtrnáct dní, ale rozhodně ne denně. Stejnou volnost by mu měl poskytnout při výběru pracovníků na danou provozovnu, protože tito zaměstnanci budou pod vedením franchisanta, ne franchisora. To už nemusí platit při pozici vedoucích pracovníků, u kterých má franchisor právo nesouhlasu, případně je může vybírat přímo on. Franchisant by měl mít i právo na stanovení ceny. Zde je obvykle zavedeno, že franchisor má soupis doporučených cen poskytovaných služeb či zboží, ale franchisant si je může sám přizpůsobit v daném procentuálním limitu.

Franchising je podnikání pod cizím jménem, ale pro všechny dokumenty, faktury a listiny musí franchisant uvádět své jméno, protože se jedná o samostatného podnikatele, provozujícího podnikání pod cizí značkou.

## 2.5 Výběr příjemců franchisy

Jak píše Meldensohn (Meldensohn, 1989, p. 43), tento proces je velice složitý a není to jednoduchý úkol, především proto, že výběr vhodného franchisanta v sobě nese klíčovou roli. V praxi se běžně vyskytuje chyba, kdy prvotní franchisanti jsou horší a více problematictí než ti další. Franchisor v takovém případě udělal chybu v tom, že chtěl rychle rozhýbat svůj franchising a tak podepsal smlouvu i s takovými příjemci, které neodpovídají úplně jeho představám; hlavně aby rychle nějací byli. Mnohdy se také stane, že franchisor

svým prvotním franchisantům poskytuje zvláštní podmínky. Nesmí ale zapomínat, že právě tímto se stává velice zranitelným v době, kdy musí být nejsilnější. Při výběru příjemce by franchisor neměl dělat žádné ústupky, ani kompromisy. Sít franchisantů spolu komunikuje a tak může nastat i problém, že noví příjemci franchisy budou dotčeni tím, že oni mají horší podmínky a ti prvotní už na ně budou zvyklí a budou zvláštní přístup vyžadovat nastálo. Tím samozřejmě vzniká celá řada nežádoucích problémů.

Každý poskytovatel franchisy by měl mít zhruba promyšlený nějaký profil svého budoucího příjemce. Může to být například muž ve věku 35 – 50 let, ženatý, který má alespoň 30 % vlastního kapitálu, který je potřeba na otevření vlastní provozovny a má vhodný přístup a nadšení pro věc. U takovýchto individuálních příjemců je vhodné si také domluvit alespoň jednu schůzku s životním partnerem v jejich domácnosti. Právě z prostředí domácnosti se dá vyčíst spousta věcí. Pokud je doma vše organizované, znamená to, že i v podnikání bude potenciální příjemce organizovaný a důsledný. Na takové schůzce je také možno odhalit jak se k celé věci staví životní partner. Podnikání není lehké a příjemci se může změnit celý životní styl, včetně toho soukromého. Je tedy potřeba, aby s tím životní partner počítal a podporoval ho, případně se na franchisingu sám podílel.

Do role franchisantů se mohou postavit i větší podniky. S těmi ale mohou být značné problémy. V první řadě je mnohem obtížnější kontrolovat rozšíření know-how, důvěrných informací a obchodních tajemství. V druhé řadě může velký podnik brzy nabýt dojmu, že má ze svých provozoven více zkušeností než franchisor a může mít tendence se osamostatnit. Franchisor si proto v takovém případě musí nejdříve zabezpečit svoje vlastní silné zázemí, aby byl na takové tlaky a problémy dostatečně připraven a jeho podnikání to nesrazilo k zemi.

Shrnuto, franchisor by si měl nechat dostatečný čas na rozmyšlenou, zda se mu potenciální příjemce líbí, nebo ne, zda v tomto vztahu existuje dostatečná důvěra a respekt, která je nezbytná pro tento obchodní vztah. Pokud schází, jsou tím obě strany dlouhodobě nepříznivě ovlivněny. Nesmí se zapomínat, že poskytovatel dává v sázku své dobré jméno, svoje know-how a svůj budoucí úspěch a na druhé straně příjemce ručí svým celým majetkem a vzdává se tak svého dosavadního životního stylu.

Postup výběru se dá shrnout do několika základních kroků.

Postup pro franchisanta:

1. Získání základních informací o franchisingu

2. Výběr franchisového konceptu
3. Prověření vybraného konceptu a vlastních možností
4. Podrobné seznámení s konceptem a jednání s franchisorem
5. Podpis franchisové smlouvy, předání franchisové dokumentace
6. Vlastní realizace franchisové provozovny
7. Úspěšné a radostné podnikání podle franchisového konceptu s podporou franchisora

Postup pro franchisanta:

1. Analýza podnikatelského záměru
2. Vypracování franchisového projektu/dokumentace
3. Příprava a realizace stolního projektu
4. Vyhodnocení pilotního projektu
5. Dokončení provozní příručky, grafického manuálu, náborového materiálu a franchisové smlouvy
6. Realizace franchisové sítě
7. Řízení a expanze franchisového konceptu (, 2008)

## 2.6 Pilotní provoz

Podle Meldensohna (Meldensohn, 1989, p. 24) je při vytváření franchisového systému nutné, aby si franchisor provoz vyzkoušel na tzv. pilotní provozovně. Někteří franchisoři tuto skutečnost opomíjejí a franchisový koncept vytváří jen na základě zkušeností ze svých provozoven, které nejsou franchisové. Tento přístup ale není správný, protože provozovna funguje v jiných podmínkách než budoucí franchisová. Mnozí franchisoři, kteří tak neučiní, poskytují poté svým franchisantům záruku vrácení peněz pokud se něco nepodaří. Toto chování je ale na úkor franchisantů, kteří nejsou proto, aby provozovali pilotní provozy a zkoušeli chyby, ale aby podnikali. Do toho investují své, mnohdy životní, úspory a takovýto přístup od franchisora mohou lehce považovat za nesprávný. Franchisor by měl tedy zřídit alespoň jednu pilotní provozovnu, kde si opravdu ověří funkčnost a připravenost svého připravovaného konceptu. Nejlepší by bylo založit pilotních provozoven hned několik, ale to je mnohdy velice nákladné a špatně uskutečnitelné.

Pilotní jednotku je velice často nutné provozovat delší dobu, obvykle déle než rok. Na pilotním provozu si franchisor může vyzkoušet všechny možné situace a problémy, s kterými

se budou potýkat i samotní franchisanti. Všechny své zkušenosti musí pečlivě zaznamenat, aby byl schopen je posléze předat dál. Pilotní jednotka by měla plnit následující funkce:

- Přesvědčí zákazníka, že koncepce takto může fungovat a je životaschopná v praxi
- Identifikují se problémy v oblastech marketingu, plánování, vybavení provozovny, personálu, přijatelnosti služeb nebo výrobků a mnoho dalších
- Nalezení optimálního rozmístění provozovny, především všech zařízení, aby nedocházelo k nezbytným prostojům a všechno bylo návazné
- Vytvoření optimální otvírací doby, která zajistí plynulý proud zákazníků, a také optimalizuje směny pracovníků; tedy nevynakládají se zbytečné náklady na další pracovníky, kteří nejsou nezbytně potřební
- Zavedení inventur, kontroly a účetnictví
- Sepsání provozní příručky, která by měla zahrnovat i veškeré zkušenosti plynoucí z pilotního provozu.

Poskytovatel musí být jednoduše vždy o několik kroků napřed před franchisantům, měl by tedy neustále experimentovat, hledat lepší řešení, inovovat a všechny změny nejdříve v praxi odzkoušet. Mnohem lépe se totiž předává něco, s čím jsou již nějaké zkušenosti a co je ověřeno, že funguje, než že se něco nařídí bez jakékoli zkušenosti.

## 2.7 Makroekonomické výhody a rizika

Jak uvádí Řezníčková (Řezníčková, 2004, p. 18), tato forma podnikání samozřejmě ovlivňuje i své okolí, ekonomiku země, spotřebitele, ostatní společnosti.

Mezi výhody které přináší pro své makroekonomické okolí, patří například: tvorba a udržování pracovních míst; podpora středního podnikání, které vyrovnává bilanci mezi dnešními velkopodniky. Pro spotřebitele je to především lepší dostupnost zboží, garance stability kvality a cen.

Hlavní riziko, které franchising představuje je nebezpečí vzniku monopolu. Franchisové smlouvy však nelze paušálně považovat za vylučující nebo omezující hospodářskou soutěž a každý franchisant podniká sám za sebe, přestože pod jednou značkou. Tato problematika je tedy velice choulostivá a sporná.

## 2.8 Franchisová smlouva

Smlouva o franchisingu je právní dokument, ve kterém je popsána celá transakce. Musí přesně odrážet dané sliby a musí být spravedlivá. Současně musí zajistit dostatečné řídicí mechanismy, které ochrání celistvost systému. Smlouva je samozřejmě důležitá, i když se zdá, že se na ni klade až neodpovídající důraz. Smlouva musí splňovat tyto požadavky:

- Z právního hlediska správně řešit veškerá majetková práva poskytovatele franchisy,
- Uvádět podrobnosti o provozu a řídicí mechanismy,
- Zajistit příjemci franchisy zabezpečení podnikání a možnost vytvářet a prodávat aktiva,
- V konečné formě funguje jako „pojistná smlouva“ pro obě strany v případě, že se něco nepovede (Meldensohn, 1989, p. 60).

### 2.8.1 Typy franchisových smluv

„Franchisové licence mohou mít různou formu a strukturu podle toho, jaké jsou záměry poskytovatele licence. Franchisová společnost například:

- Může uzavřít tzv. Master franchisovou licenční smlouvu s tuzemskou společností, v níž pověří tuto společnost, aby zprostředkovala uzavření franchisových smluv s dalšími tuzemskými společnostmi
- Zároveň může poskytovatel uvažovat o uzavření tzv. rozvojové franchisové smlouvy, která za příznivých podmínek vede k rychlé expanzi, neboť umožňuje nabyvatelům otevírat na určeném území více než jednu provozovnu
- Poskytovatel se může rozhodnout k uzavření tzv. Souborné franchisové smlouvy, která obsahuje celé množství rozdílných obchodních formátů, např. souvisejících s komplexním využitím čerpacích benzinových stanic – mytí aut, servis, prodej specifických součástek, občerstvení, směnářské služby, loterie, prodej broušeného skla, cestovní kancelář aj. Nabyvatel získá práva k těm formátům, které si vybere“ (Lukajová, & Loebel, 1994, p. 40).

### 2.8.2 Náležitosti smlouvy

„Smlouva obvykle zahrnuje tyto náležitosti:

- Popis vlastnických zájmů poskytovatele franchisy a jejich určení

- Obchodní značku, značku služby nebo obchodní název a goodwill, který je s nimi spojen
- Formu podniku – systém, který je popsán v příručce – jenž je ve svém celku tajný a důvěrný
- V některých případech vzorce, předpisy, technické popisy, konstrukční výkresy a provozní dokumentaci
- Vlastnická práva na některé z výše zvedených aktivit, která se vyskytují v písemné podobě a mohou být chráněna autorským právem
- Povaha a rozsah práv poskytnutých příjemci franchisy,
- Územní práva

V praxi bývají územní práva zdrojem problémů. Ve franchisových smlouvách je umožněn institut ochrany území, na kterém franchisant podniká. Jinými slovy řečeno – zákaz konkurence jiného příjemce stejné franchisy. Je však třeba přihlídnout k právnímu stavu věci, z kterého vyplývá na ustanovení zákona o zakázaných obchodních praktikách. Z důvodu jejího povolení franchisovou smlouvou je třeba registrovat na Úřadě pro hospodářskou soutěž

- Termín smlouvy, kde je stanoveno určení doby trvání smlouvy, kde platí obvykle zásada dlouhodobé existence. Minimální doba franchisových smluv se sjednává obvykle ne kratší dobu než pěti let
- Služby poskytovatele franchisy, které zahrnují vstupní a průběžné služby poskytovatele od přijetí finančního břemene spojeného se založením podniku po provozní, účetní a další správní činnosti. Tyto činnosti bývají zpravidla obsahem provozní příručky.
- Vstupní a průběžné povinnosti příjemce franchisy.
- Řídící mechanismy příjemce franchisy, jejichž těžištěm je dodržování provozních norem.
- Prodej podniku

Kritéria, podle nichž bude poskytovatel franchisy hodnotit potencionálního kupce, by měla být uvedena ve smlouvě. Někteří poskytovatelé franchisy vkládají do smlouvy opční doložku, podle níž mají možnost koupit podnik sami, pokud jej příjemce franchisy hodlá prodat. Pokud takovéto ustanovení ve smlouvě je, mělo by zahrnovat zásadu, že zaplacená cena bude alespoň taková, jako cena, kterou v dob-

ré víře nabízí jiný kupec. Je třeba zabránit tomu, aby poskytovatel franchisy odkoupil produkt za nižší cenu, než je tržní hodnota

- Úmrtí příjemce franchisy.
- Arbitráž jako instituce řešící spory mezi oběma stranami mimosoudní cestou. Je důležité, aby se obě strany zavázaly k respektování rozhodnutí arbitráže
- Ukončení planosti (vypovězení) smlouvy a jeho dopady

Kromě zřejmých ustanovení týkajících se platnosti smlouvy v případě nedodržení podmínek obou stran zde bude obsahem i ustanovení o zákazu konkurence poskytovateli franchisy po určitou dobu, případně jiným příjemcům franchisy“ (Liška, 1998, p. 22).

## 2.9 Finanční a daňové aspekty franchisingu

Z charakteristik franchisového podnikání je zřejmé (podle Loebla a Lukajové (Lukajová, & Loebel, 1994, p. 42), že financování se očekává především od samotného franchisanta. Otázkou je, jak je získat. Jako odpověď slouží tři možnosti: podnikatel si může své peníze půjčit od banky, může sehnat další investory (např. tiché společníky nebo partnery) anebo se může spojit se samotným franchisorem. V dnešní době existuje již větší povědomí a o franchisingu než dříve a tomu se přizpůsobují i banky a jejich nabízené produkty.

Co se daní týče, franchising nemá žádnou speciální úpravu v daňových ani účetních předpisech, odvozuje se tedy z všeobecně platných zákonných ustanovení, při zohlednění franchisové smlouvy.

### 2.9.1 Daňový režim poplatků

Základním předpokladem daňové uznatelnosti nákladů je jejich vynaložení za účelem dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. Jednorázové poplatky za plnění charakteru nehmotného majetku jako např. know-how, ochranné známky, software a podobně; daňově se uplatňují pomocí daňových odpisů. Toto se týká především pronajímané licence. Ostatní poplatky se uplatňují do daňových nákladů ve zdaňovacím období, s nímž časově i věcně souvisejí.

### 2.9.2 Daňový režim poplatků u franchisora

Vyúčtované poplatky u franchisora představují zdanitelný výnos, který se váže věcně i časově k danému období. Pokud se jedná o jednorázový poplatek na dobu určitou, franchi-

sor si každý rok uplatní poměrnou částku poplatku. Jedná-li se však o poplatek na dobu neurčitou, musí si celou částku uplatnit jednorázově.

### **2.9.3 Zdanění poplatků při platbě do zahraničí**

V tomto případě velmi záleží na konkrétním státu, ze kterého pochází druhá strana, a jestli s tím státem má naše republika smlouvu o zamezení dvojího zdanění. Zdanění se také může lišit podle typu poplatku. V zásadě ale platí, že jakýkoliv druh poplatku podléhá zdanění ve státě daňové rezidence příjemce. Může ale být zdaněn i ve státě zdroje.

### **2.9.4 Daň z přidané hodnoty u poplatků**

Poplatky za služby všeobecně podléhají DPH. Pokud dojde k výměně služeb mezi dvěma subjekty v různých státech, plnění daně podléhá jen ten subjekt, který se nachází v místě plnění. Co se franchisingu týče, většina plnění spadá do oblasti služeb, u nichž je místo plnění určuje podle příjemce plnění. Pokud je příjemce poplatků registrován k dani z přidané hodnoty v České republice, zdaňuje poplatky a DPH odvádí finančnímu úřadu sám franchisor. Pokud je ale franchisor registrován v zahraničí, franchisant musí DPH ve standardní procentuální výši odvádět sám.

### **2.9.5 Daňová uznatelnost nákladů na financování**

V naší zemi je výrazně omezena daňová odečitatelnost nákladů vynaložených na financování z cizích zdrojů. Toto omezení se netýká jen úroků a půjček, ale i jiných souvisejících nákladů. Daňová uznatelnost se posuzuje podle pěti kritérií:

- Test nízké kapitalizace na všechny úvěry
- Test nízké kapitalizace na úvěry od spojených osob
- Celkový limit
- Podřízené dluhy
- Úroky vázané na zisk

## **2.10 Poplatky**

Franchisové poplatky jsou platby, které musí příjemce hradit poskytovateli za poskytovanou licenci a služby. Konkrétní výše těchto poplatků by měla být zmíněna ve franchisové smlouvě. Mezi hlavní poplatky, které musí poskytovatel platit, patří především vstupní



poplatek, průběžné poplatky, poplatky za marketing, manažerské služby, školení apod. (Odborný portál o franchisingu a podnikání, 2014)

Vstupní poplatek bývá nejčastěji úhradou za poskytnutí vstupních služeb franchisora (analýzy místa, projektování obchodní jednotky, ekonomické plánování). Výše vstupního poplatku není chápána pouze jako úhrada za poskytnuté vstupní služby, ale i jako poplatek za umožnění zapojit se do systému, poskytnutí know-how a práv na použití značky, a s nimi spojené tržní síly franchisové koncepce. Neexistují však pevně stanovená pravidla - některé systémy, především ty, které se v současnosti teprve zavádějí, jej nevyžadují vůbec, mnohé vyspělé a osvědčené zahraniční franchisové systémy si řeknou o částku až v řádech statisíců korun.

Průběžné poplatky se svou výší i způsobem úhrady u mnoha systémů liší. Nejčastěji se platí měsíčně určitá pevná částka plus podíl z obrátu nebo se průběžně poplatky kalkulují jako přírážka na dodávky zboží od franchisora. Těmito poplatky se franchisorovi hradí poskytování jeho průběžných podpůrných a poradenských služeb (portál pro začínající podnikatele, 2011). K těm patří například marketing, který zajišťuje výhradně franchisor pro všechny provozovny patřící pod jednu značku.

### 3 ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU

Česká asociace franchisingu (ČAF) je nezisková, profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu a odborníky zaměřující se na problematiku franchisingu, např. v oblasti práva a poradenství. ČAF vznikla v roce 1993. Členy České asociace franchisingu jsou jak velké, známé, mezinárodní systémy, tak i menší tuzemské franchisové systémy.

#### 3.1 Poslání asociace

Činnost české asociace franchisingu je zaměřena na podporu rozvoje stávajících franchisových systémů a vytváření příznivějších podmínek pro rozvoj tohoto způsobu podnikání. Hlavním posláním ČAF je:

- Reprezentovat franchisovou formu podnikání a být jejím odborným garantem
- Informovat laickou i odbornou veřejnost o podstatě a významu franchisingu a propagovat jej
- Sdružovat podnikatelské subjekty, které aktivně, úspěšně a trvale působí v oblasti franchisingu
- Poskytovat svým členům a zájemcům o franchising informační podporu a servis a napomáhat při získávání důležitých informací, odborných znalostí, kontaktů a referencí o franchisingu
- Usilovat o srozumitelnou aplikaci zákonné regulace (legislativy) oblasti franchisového podnikání, včetně oblasti hospodářské soutěže, daní a financování
- Podporovat a prosazovat znalosti a důsledné dodržování etických standardů vyjádřených v Evropském kodexu etiky franchisingu
- Podporovat makroekonomické přínosy franchisingu v oblasti rozvoje malého a středního podnikání, kvality služeb a pracovních příležitostí
- Napomáhat českým podnikatelským subjektům při „exportu“ tuzemských franchisových systémů do zahraničí a podporovat „import“ osvědčených zahraničních systémů a investic do ČR na bázi franchisingu
- Udržovat kontakty a spolupracovat s institucemi, profesními a odbornými svazy v ČR a s ostatními franchisovými svazy především ze zemí Evropské unie s cílem vytvořit synergické efekty a informovat členy těchto institucí o aktivitách.

### 3.2 Evropská franchisová federace – European Franchise Federation

Evropská franchisová federace (EFF) je mezinárodní nezisková asociace, která reprezentuje národní franchisové asociace a federace, založená v roce 1972. Jejími členy jsou národní asociace a federace vzniklé v Evropě. Její cíle jsou vědecké, pedagogické, informační a etické.

Posláním federace je:

- Propagace franchisingu v Evropě
- Hájení etiky franchisového podnikání propagací Evropského etického kodexu
- Ovlivňování a podpora rozvoje franchisingu v Evropě
- Zastupování zájmů franchisového podnikání u mezinárodních organizací (Evropská komise nebo Evropský parlament)
- Podpora a zastupování evropských účastníků franchisového podnikání ve světě
- Poskytování služeb členským asociacím
- Koordinace činnosti národních Franchisových asociací, svazů nebo federací v Evropě
- Podporování vzniku nestranných a vědeckých studií o franchisingu (, 2008).

### 3.3 Poradci v oblasti franchisingu

Poradci franchisingu mohou být speciálně vyškolení lidé v rámci jednoho franchisového konceptu, které poskytuje sám franchisor, nebo lidé spolupracující s Českou asociací franchisingu. Poradci mohou být užitečnými pro:

- Franchisory: zkoumají možnosti dalšího rozvoje a expanze systému, školení, coaching, trénink managementu, hodnocení kvality sítě
- Budoucí franchisory: analyzují celkovou připravenost podnikatelského záměru, pomáhají při budování franchisové sítě, postupně zdokonalují know-how, manuály, příručky, pomáhají zhotovit návrh budoucí expanze a strategický plán
- Budoucím franchisantům: jak a kde hledat franchisové nabídky, podle čeho si vybrat tu správnou, příprava na jednání s franchisory a poskytují informace o franchisingu samotném

### 3.4 Franchisové veletrhy

Jednou z úloh franchisových svazů je podle Řezníčkové (Řezníčková, 2004, p. 139) pořádat franchisové veletrhy, kde se mohou představit noví franchisoři, stávající mohou představit své novinky a inovace budoucí franchisanti si mohou udělat představu o tom, s kým by chtěli zahájit svoji spolupráci. I samotní členové svazů či asociace se účastní v podobě například přednášek a seminářů a představují návštěvníkům celkově franchising, jeho aspekty, novinky a další řadu informací.

Tyto veletrhy netrvají velice dlouho, ale pořádají se pravidelně již od roku 1990 v různých hlavních městech v celé Evropské unii. V těchto zemích je již franchising na nějaké úrovni zaveden způsobem podnikání, ale novým cílem je rozšířit franchising také do dalších zemí, které nejsou členy EU, nebo zde není franchising rozšířený na vyšší úrovni.

Na těchto veletrzích jsou také každoročně vyhlašovány nejlepší franchisové koncepty toho daného roku.

V rámci veletrhu se mohou návštěvníci setkat s experty všech oblastí podnikání: občerstvení, hotelnictví, zdravotnické služby, kosmetické a drogistické prodejny, účetnictví, daňové a poradenské služby, obuvnictví a spoustu dalších. Jsou zde ale také zastoupeni odborníci na oblast financování a právní oblasti franchisingu.

Ve Spojených státech, které jsou kolébkou franchisingu, se každoročně pořádá největší takový veletrh „International Franchise Expo“. Zde se navíc návštěvníci mohou setkat osobně s hlavními představiteli největších franchisových systémů na světě, jako je např. Steve Easterbrook, ředitel McDonald's.

## 4 GASTRONOMIE

### 4.1 Vymezení pojmu

Gastronomie je zjednodušeně věda o žaludku, v širším smyslu zkoumá vztah mezi kulturou a jídlem. Z dnešního pohledu se ale na gastronomii pohlíží spíše jako na kuchařské neboli kulinářské umění. V současnosti se na potravu nehledí jen jako na nezbytnou potřebu člověka k přežití, ale jako na požitek. Každý, kdo jde s dobou, ví, jak správně grilovat, jaké víno se podává ke kterému masu a který desert je potom nejlépe vhodný, aby byl celkový dojem doveden k naprosté dokonalosti. Právě tyto vědomosti společně s praktickými dovednostmi jsou skryty pod pojmem gastronomie.

Abych to tedy shrnula, gastronomie je umění přípravy ale i konzumace pokrmů, stejně tak jako nápojů (, n. d.).

### 4.2 Gastronomie v České republice

Naše země, stejně tak jako ostatní, má svojí vlastní kulinářskou tradici, tedy tradiční českou kuchyni. Říká se o ní, že není příliš zdravá, ale tím se ostatně moc neliší od ostatních středoevropských kuchyní. S těmi se ta naše také mnohokrát prolíná, což je dáno historickým vývojem našeho území.

Mezi hlavní ingredience ale stále patří především suroviny, které byli vždy snadno dostupné na našem území, jako je obilí, luštěniny, brambory a maso. Maso je v podstatě nejvíce důležitá složka naší kuchyně. Naše národní obsahují maso vepřové, drůbeží, hovězí, králíčí, zvěřinu a dokonce i ryby, tedy ty sladkovodní, jako je například nejznámější kapr, který se objevuje na štědrovečerní tabuli mnohých českých rodin.

Čím je česká kuchyně jedinečná, jsou knedlíky a omáčky, které jsou zpravidla tvořeny smetanou, moukou a máslem. Knedlíků existuje celá řada; od houskových přes bramborové až po ty sladké plněné nejrůznějším ovocem. Další českou specialitou jsou tzv. chlebíčky, což jsou v podstatě tenké plátky chleba nebo večky, na kterých je vrstva bramborového salátu, sýr, šunka, salám, vajíčko, okurka, paprika nebo jiné pochutiny dle libosti.

Velmi důležitou složkou české kuchyně je české pivo. Češi na své pivo nedají dopustit a ve světě má pověst nejlepšího piva na světě. Tento titul nesou hlavně značky Pilsner Urquell a Budějovický Budvar. Pokud se bavíme o českém alkoholu, je zde například Becherovka, bylinný likér z Karlových Varů nebo slivovice (Jenerálová, 2010).

### 4.2.1 Česká kuchyně a franchising

Většina franchisových konceptů, které působí na území České republiky, mají původ v zahraničí a přináší s sebou tedy zahraniční gastronomii. Existují zde ale i tuzemské koncepty, které se drží tradičního českého kulinářství. Mezi největší patří restaurace Švejk, které jsou k nalezení napříč celou republikou a nejen jídlem, ale i prostředím navozují staročeskou atmosféru.

V posledním době je velkým trendem, že si své vlastní restaurace a následně franchisové konceptu budují i samotné pivovary. Jak již bylo zmíněno, pivo se skvěle hodí k české kuchyni, a tímto způsobem je propagace značky piva mnohem snazší. Taková restaurace pak láká už jenom na pivo, ke kterému si může zákazník objednat například jen něco malého k pivu, jako třeba “tatarák“, topinky, nakládaný hermelín, “bramboráčky“ nebo jiné. Jedním velice známým takovým konceptem je u nás Potrefená Husa od Staropramenu, ale začínají ho aplikovat i menší pivovary jako například Šatlava.

## 4.3 Nápoje

Jednou velkou kapitolou gastronomie je příprava a podávání nápojů. Franchisové koncepty, které působí v České republice a do této kategorie zapadají, se zabývají přípravou kávy, čaje a ovocných koktejlů.

Příprava a pití kávy je běžné a velice oblíbené po celém světě, proto také většina těchto konceptů přichází ze zahraničí. Jde v podstatě o model vytvoření příjemné a útulné kavárny, s doplňkovým prodejem. Ovocné koktejly, nebo tzv. smoothies jsou trendem posledních pár let, ale také jsou rozšířené po celém světě v rámci celospolečenské potřeby konzumovat čerstvé potraviny bez přidaných konzervantů a tyto koncepty nabízí právě to, s tím že příprava probíhá většinou přímo před očima zákazníka.

Co je ale celkem ojedinělé a vzniklo v tuzemsku, jsou čajovny, respektive síť čajoven Dobrá čajovna. Tato značka je u nás jediná svého druhu, přestože čajovny jsou u nás obecně poměrně oblíbené. Dobrá čajovna nabízí velké množství exotických čajů, představuje zákazníkovi celou kulturu s čaji spojenou a dohromady s relaxační muzikou slibuje vždy velice příjemný a uklidňující zážitek.

#### 4.4 Rychlé občerstvení

Největší podíl franchisových konceptů v gastronomii tvoří restaurace rychlého občerstvení neboli fast-food. Rychlé občerstvení je postaveno na filozofii minimalizace času spojeného s celým stravovacím procesem; tedy zrychlený výběr, příprava, prodej i konzumace. Všechny produkty restaurací rychlého občerstvení jsou uzpůsobeny úpravou i balením tak, aby bylo možné je pohodlně konzumovat vestoje, a to i v pohybu. Dalším urychlením je samotná příprava jídla, která by neměla zabrat více než 3-5 minut (závisí na konkrétním typu restaurace). Rychlé občerstvení s sebou bohužel přináší i spoustu negativ, a to hlavně co se týče kvality potravin, které jsou v jednotlivých výrobcích obsaženy.

Když se řekne fast food, většina lidí si dnes představí McDonald's, KFC nebo Burger King. Fast food ale obsahuje všechny potraviny, které se dají konzumovat ve stoje, tj. i párek v rohlíku, kebab, pizza, klobása nebo bagety.

## **5 BUDOUCNOST**

### **5.1 Budoucnost franchisingu ve světě**

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

V současnosti už se hodnota podniku neodvíjí tolik od jeho hmotných majetků, ale od toho, jak dokáže naložit s informacemi, sdílet je dále a využívat je v praxi. Podle autorů některých prognostických vizí (Toffler, & Tofflerová, 2002) se očekává, že v našem století dojde ještě k daleko většímu propojování samostatných podnikatelů a to právě sdílením know-how a také čím dál, tím lepším překonáváním politických i geografických bariér. Dá se předpokládat, že franchising postupně ovládne a dominuje celou maloobchodní sféru.

### **5.2 Budoucnost franchisingu v České republice**

Co se týče českého trhu, v nejbližší době se dá očekávat vstup nových franchisingových konceptů v oblasti gastronomie. Tyto značky přichází hlavně z angloamerických zemí a jsou to především koncepty rychlého občerstvení. V zahraničí jsou to již dobře známé a zavedené značky jako např. Dairy Queen, Denny's, Church's Chicken – Texas Chicken, Cold Stone Creamery, Great American Cookies, Pizza Mizza, Go Pasta, BackWerk, The Coffe Bean & The Leaf a mnoho dalších.

Zde vyvstává otázka, zdali český trh již není zahlcen takovými koncepty, a jestli má vůbec český spotřebitel zájem o další. To ale není ten hlavní problém. Tím je především to získat schopného franchisanta, respektive master-franchisanta, který by se schopně ujal úkolu, přivést něco nového na český trh a uspět (Poznat, pochopit, použít..., n. d.).



## 6 SHNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Franchising je poskytování své značky a know-how za úplatu pronajímateli, kterému se říká franchisant. Tento vztah je upraven franchisovou smlouvou, která upravuje vztah mezi subjekty a jejich práva a povinnosti.

Gastronomie je disciplína, která se zabývá přípravou, ale také konzumací pokrmů a nápojů. Česká republika má svou specifickou kuchyni vyznačující se především knedlíky, polévkami a pivem.

Na celosvětovém trhu je mnoho franchisových konceptů, mnoho z nich amerických, které, jak můžeme očekávat, v několika příštích letech vstoupí i na český trh.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

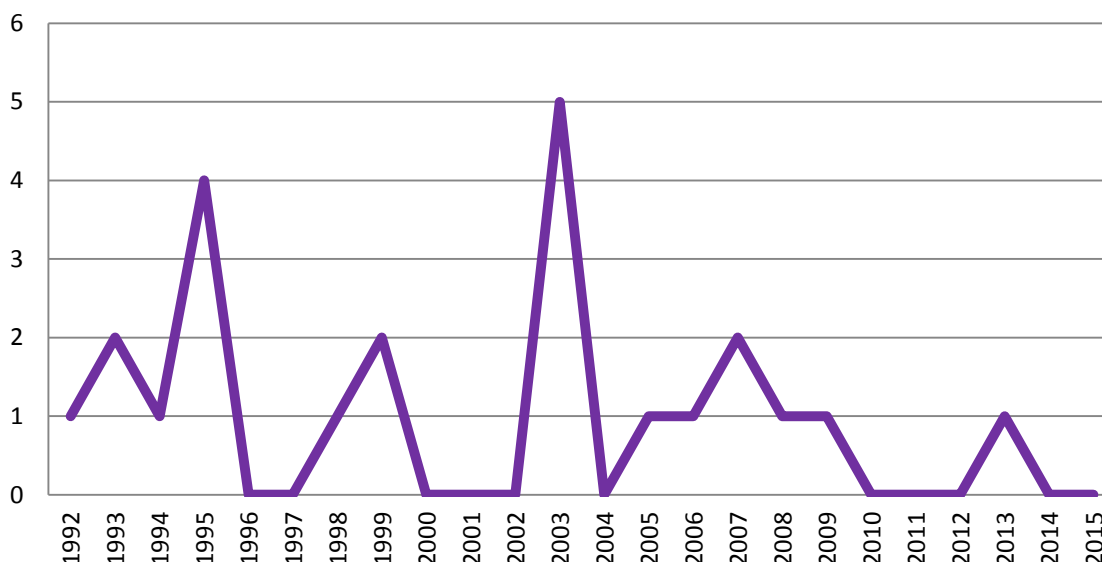
## 7 PŘEDSTAVENÍ TRHU

Pro svou analýzu jsem si vybrala český franchisový trh v oblasti gastronomie, protože franchisingových konceptů je mnoho a zasahují do mnoha oblastí.

Pro český trh je koncept franchisingu poměrně nový a první franchisový koncept se zde otevřel až v roce 1992, což je způsobenou politickou situací, která v České republice do té doby byla.

První společností, která v oblasti gastronomie vstoupila na Český trh, a otevřela u nás tak první franchisu vůbec, byla americká společnost McDonald's, která již byla známá po celém světě. Následovali ji další zahraniční a brzy se začaly přidávat koncepty čistě české.

### Rok vstupu konceptů do ČR



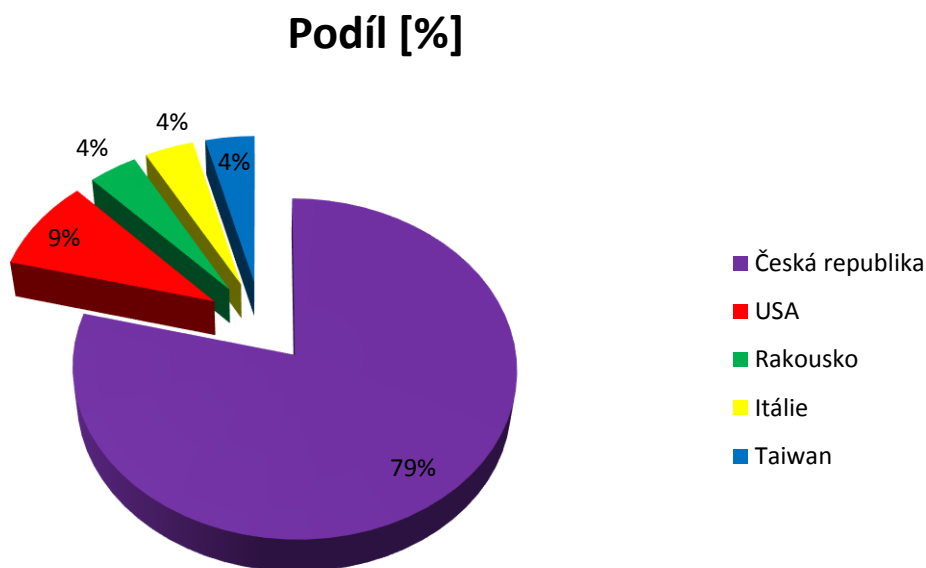
Graf 1 – Vstup konceptů na český trh (vlastní zpracování)

Z grafu lze vyčíst, že nejpříznivější byli pro vstupy nových konceptů začátky 90. let, kdy do České republiky vstupovali hlavně koncepty zahraniční. Další příznivý rok byl 2003, kdy se otevřelo 5 nových konceptů. Některé další se otevírali ještě v prvním desetiletí nového tisíciletí, ovšem v posledních letech se nové koncepty do ČR příliš nehrnou.

### 7.1 Základní informace

Přesto, že když se řekne franchisa, tak se lidem většinou vybaví značky typu McDonald's, Burger King a Starbucks, na českém gastronomickém trhu vládnu především značky čes-

ké a to s podílem 79 %. Následují americké značky, které mají 9 % a poté jednotlivé jiné země, do kterých můžeme zahrnout například Rakousko, Itálii nebo Taiwan.

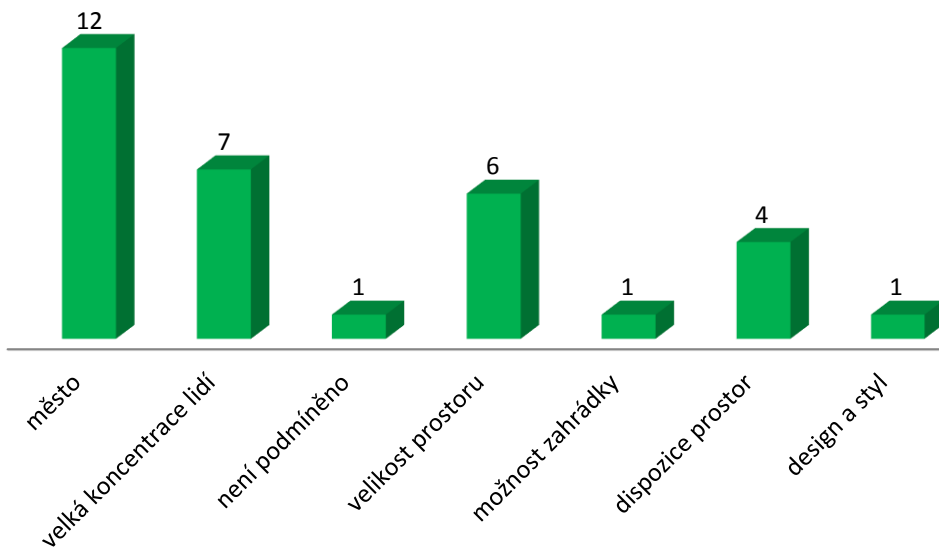


Graf 2 – Procentuální podíl původu franchis působících v ČR (vlastní zpracování)

## 7.2 Síť provozoven

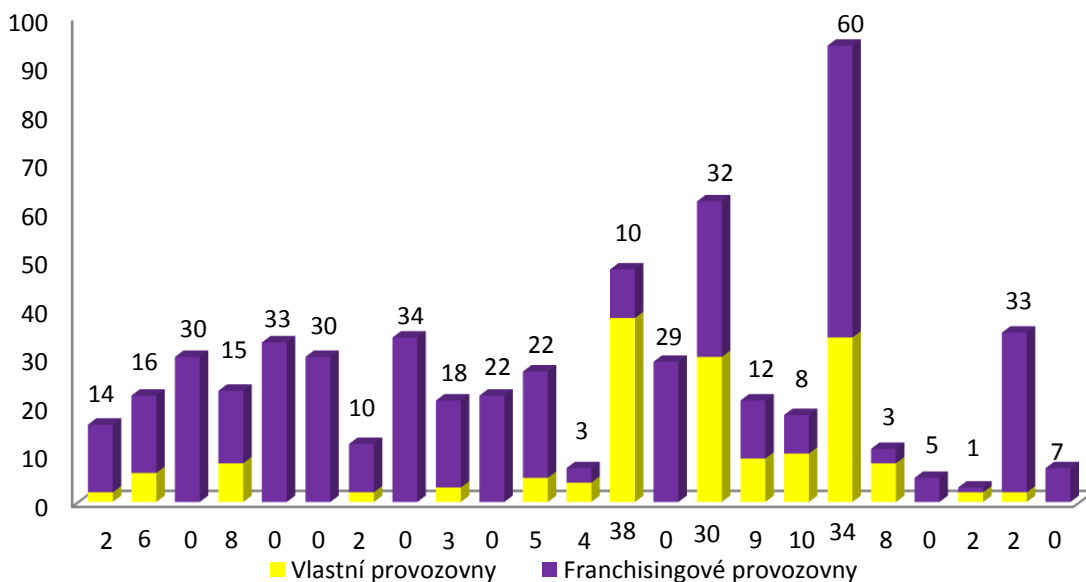
Každý franchisor má jiné požadavky na výběr nových lokalit pro své franchisanty. Většina konceptů však požaduje, aby provozovna byla umístěna ve městě s určitým počtem obyvatel a na místě s velkou koncentrací lidí jako například náměstí, autobusové nebo vlakové nádraží. Jiné koncepty zase sází na velikost prostoru, ve kterém má být nová provozovna otevřena a některé koncepty nemají ohledně nových provozoven žádná pevná kritéria a tím pádem má franchisant zcela volnou ruku.

### Preference poskytovatele



Graf 3 – Kritéria výběru nové provozovny (vlastní zpracování)

Co se týče podílu vlastních a franchise provozoven, trend je takový, že většina franchisorů upřednostňuje více franchise provozoven před vlastními, jak vyplývá z grafu. U osmi konceptů je dokonce podíl franchise provozoven 100 % a značka žádnou vlastní v České republice ani neprovozuje.



Graf 4 – Podíl vlastních a franchisingových provozoven (vlastní zpracování)

Co se týká počtu zaměstnanců na jednotlivých provozovnách, vypadá to, že gastronomické provozovny jsou buď velice malé, nebo velké, které vyžadují velký počet zaměstnanců. Pro lepší zpracování výsledků jsem provedla rozdělení do následujících 4 skupin:



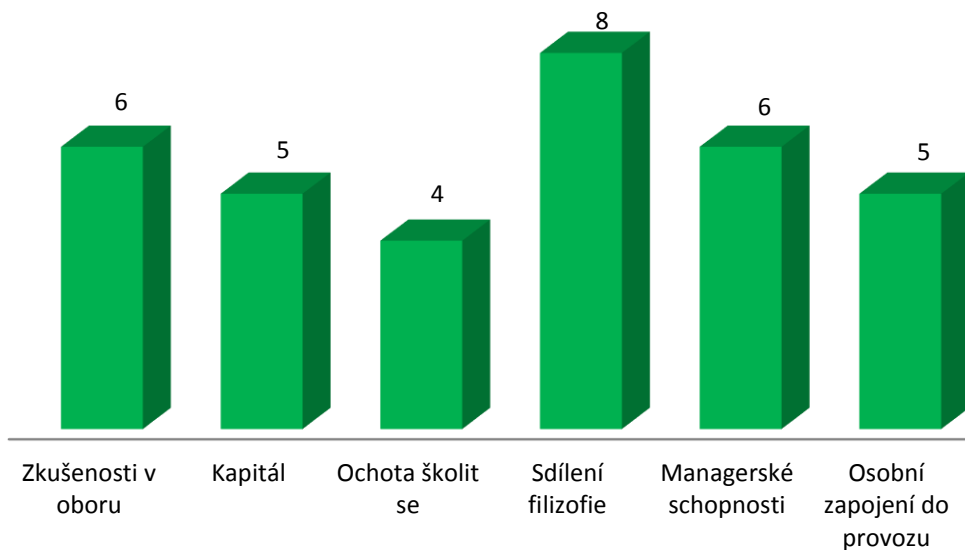
Graf 5 – Průměrný počet zaměstnanců na provozovně (vlastní zpracování)

Co se týče průměrného ročního obrátu, na tuto otázku odpovědělo jen velice málo respondentů a tím pádem nebylo možné odvodit žádné závěry.

### 7.3 Podpora franchisanta

Co se týče podoby ideálního franchisanta, i na toto téma mají franchisoři několik možných odpovědí. Nejvíce se však shodují v tom, že by měli jejich franchisanté vzít za svou filozofii daného konceptu, aby byli oba partneři na stejné vlně a lépe se jim spolu tak pracovalo, protože budou mít stejné cíle.

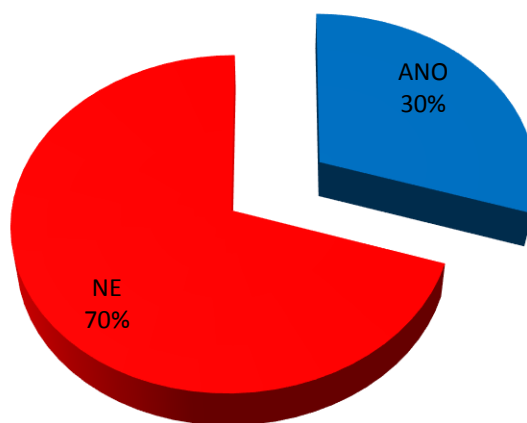
## Kritéria výběru ideálního franchisanta



Graf 6 – Kritéria pro výběr ideálního franchisanta (vlastní zpracování)

Někteří franchisanti vyžadují po svých budoucích franchisantech zpracování projektu, ale 70 % z nich nic takového nevyžaduje.

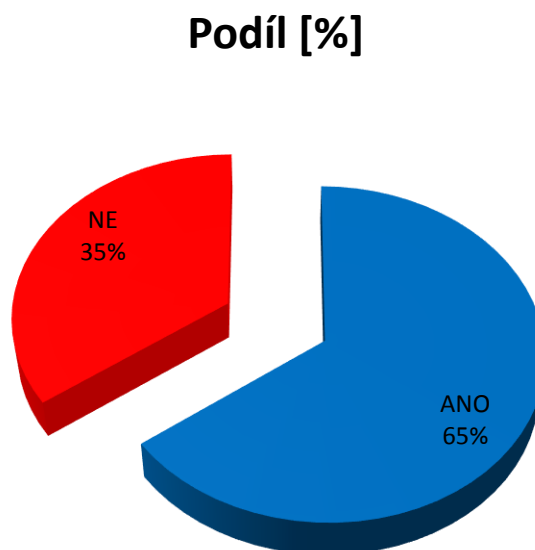
## Podíl [%]



Graf 7 – Podíl franchisorů vyžadujících zpracování projektu (vlastní zpracování)

Někteří franchisoři jsou dokonce tak vstřícní, že novému franchisantovi poskytnou bezplatně nebo za nějaké nájemné vybavení provozoven. Toto dělá až 65 % franchisorů. Ně-

kteří další uvedli, že případně poskytují jisté slevy na vybavení nebo výhodné půjčky, toto však záleží na individuální dohodě s jednotlivými franchisanty.



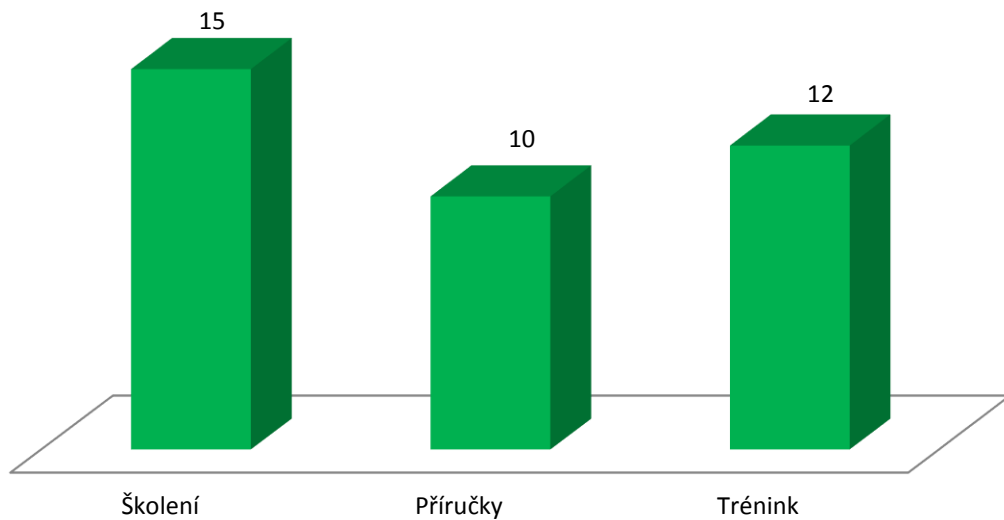
Graf 8 – Podíl franchisorů poskytujících vybavení (vlastní zpracování)

Další podpora spočívá neproklad v marketingu, PR, konzultace, pomoc s designem restaurace/provozovny, s výběrem architekta, výběrem nových zaměstnanců a všeobecně se vším co je pro nový provoz zapotřebí.

Kromě vybavení potřebují samozřejmě franchisanti i příručky s postupy, manuály, tréninky a podobně. V tomto ohledu jsou franchisorů také velice vstřícní a poskytují vše, co je v jejich silách. Nejvíce však školení, které může buď probíhat v již zavedeném provozu, nebo přímo na nové provozovně.



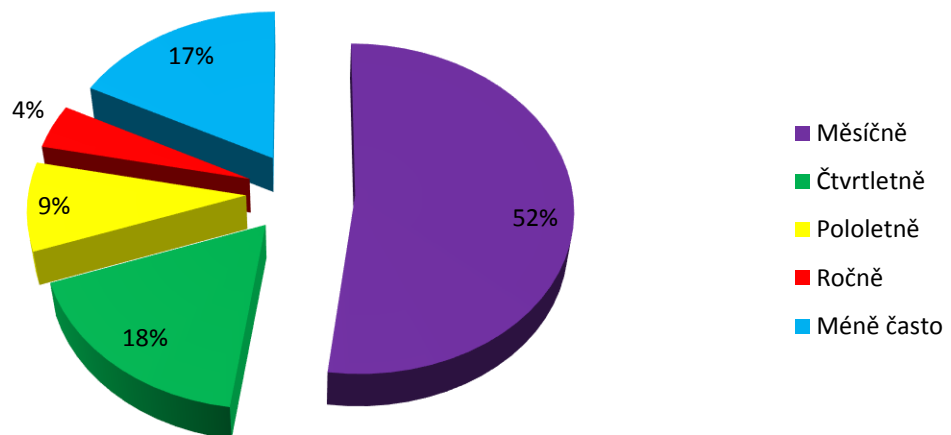
## Poskytovaná příprava



Graf 9 – Poskytovaná příprava franchisantům (vlastní zpracování)

Přestože franchisanti projdou školením, jejich podnikání je stálý proces zdokonalování a tak často vyžadují poradenství od svých franchisorů. Z průzkumu vyplynulo, že většina z nich (více než 50 %) využívá poradenství alespoň jednou měsíčně.

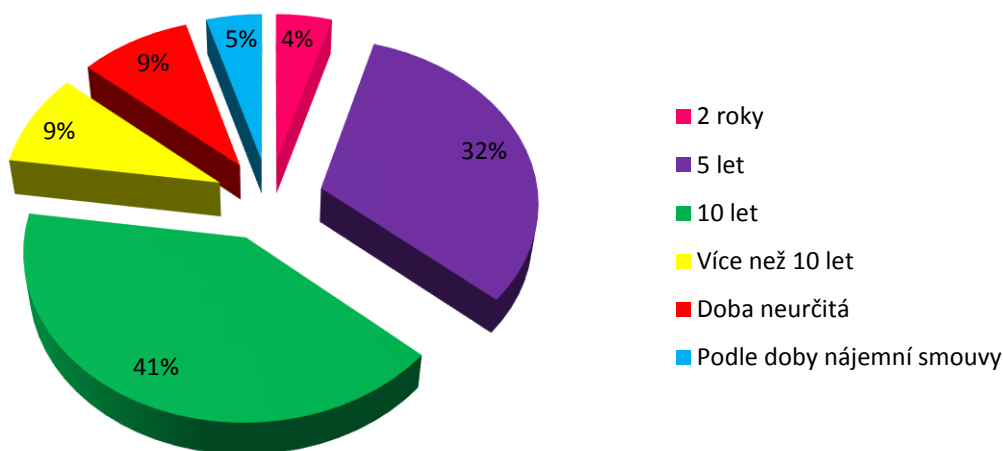
## Frekvence poradenství



Graf 10 – Frekvence poskytovaného poradenství (vlastní zpracování)

Co se týče standardní doby smlouvy používané v tomto odvětví franchisingu, nepoužívanější délka smlouvy je na 10 let, druhá na 5 let.

### Podíl franchisorů [%]



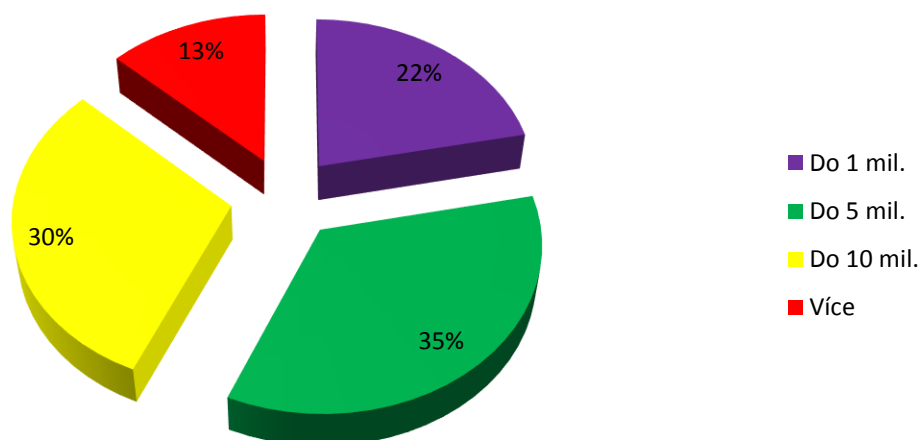
Graf 11 – Standardní doba Francoisové smlouvy (vlastní zpracování)

## 7.4 Poplatky

Ačkoliv je franchisové podnikání mnohdy méně nákladné, než normální přesto vyžaduje určitou výši počátečního kapitálu. Každý koncept je samozřejmě rozdílný i v tomto bodě. Do odvětví gastronomie spadají jak běžné restaurace, tak i menší kavárny až malé stánky s občerstvením.

V otázce celkových investic se tak nedá jednoznačně určit, kolik jsou průměrné celkové investice v tomto odvětví. Vyplývá z toho však, že většina franchisových konceptů se vejde do 10 milionů (viz. Graf 12).

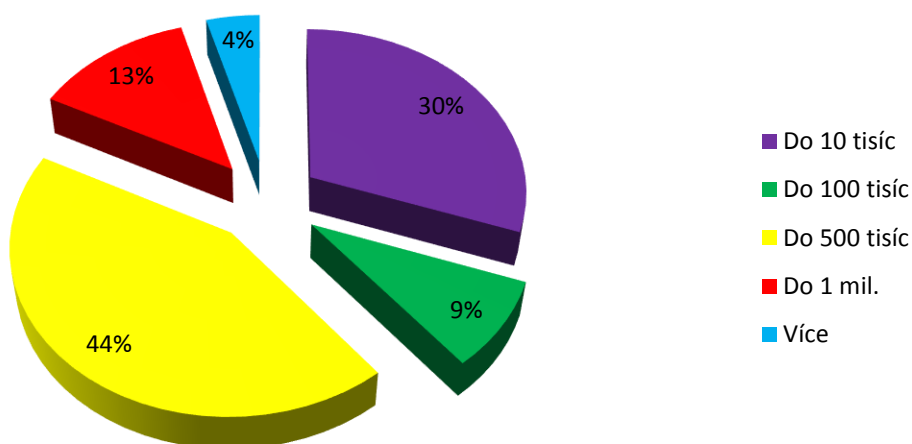
## Celkové investice



Graf 12 – Celkové investice v mil. (vlastní zpracování)

Tyto investice v sobě zahrnují kromě jiného i poplatky franchisorovi, například vstupní. Z průzkumu vyplývá, že většina konceptů má poplatky stanovení v rozmezí 100-500 tisíc Kč. Druhá největší skupina má poplatky jen velice malé do 10 tisíc, které jsou spíše symbolické.

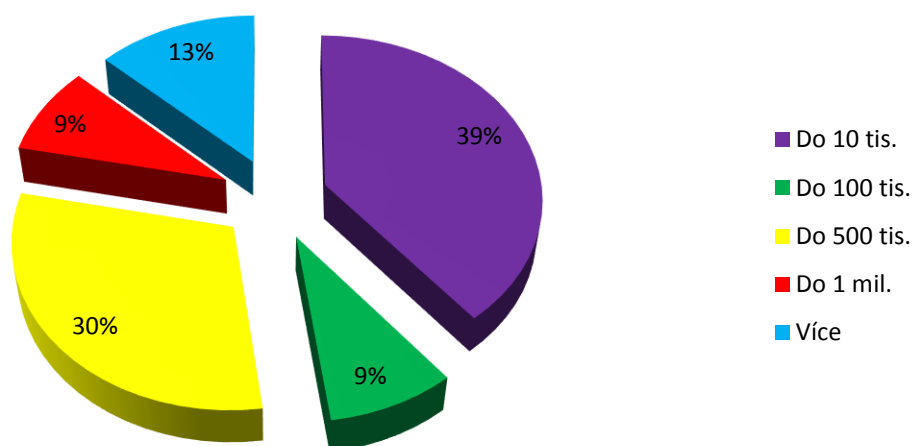
## Vstupní poplatky



Graf 13 – Výše vstupních poplatků (vlastní zpracování)

Další částku, kterou mohou franchisoři požadovat je nějaká kauce nebo depozit, za poskytnuté know-how, poskytnuté vybavení atd. Tato částka má na našem trhu podobný podíl jako vstupní poplatky, jen u kauce převládá spíše nižší kategorie, tedy do 10 tisíc, kterou vyžaduje necelých 40 % konceptů. Druhá největší skupina je 100-500 tisíc Kč.

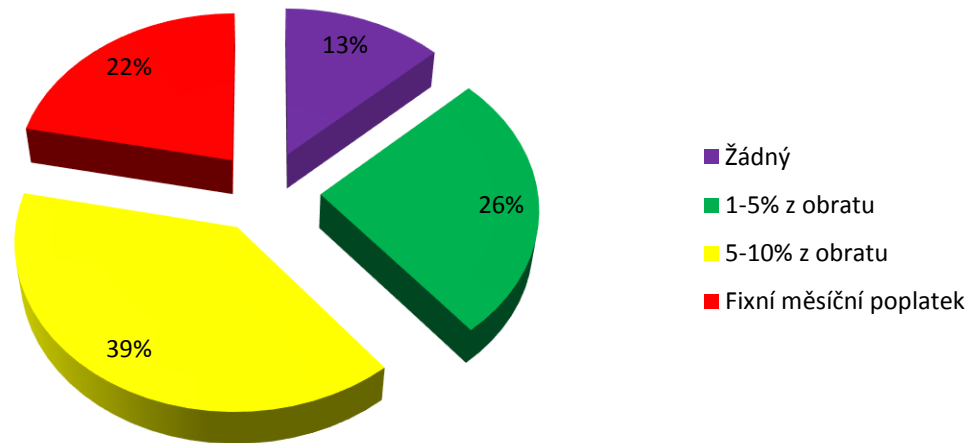
### Kauce/ depozit



Graf 14 – Výše kauce/depozitu (vlastní zpracování)

Kromě těchto investic a počátečních poplatků jsou běžné i poplatky během samotného provozu franchisy. Zvláště u těch konceptů, kde jsou veškeré provozovny jen franchisové, franchisoři vyžadují průběžné poplatky. V praxi je to nejčastěji nějaké určité procento z obrátu dané provozovny, to proto, aby nebyli majitelé malých a méně vydělávajících provozoven znevýhodněni. 22 % franchisorů však požadují nějaký fixní poplatek, který může být stejný pro všechny jejich franchisanty, nebo si je partneři stanovují individuálně. 13 % dokonce nevyžaduje žádné poplatky.

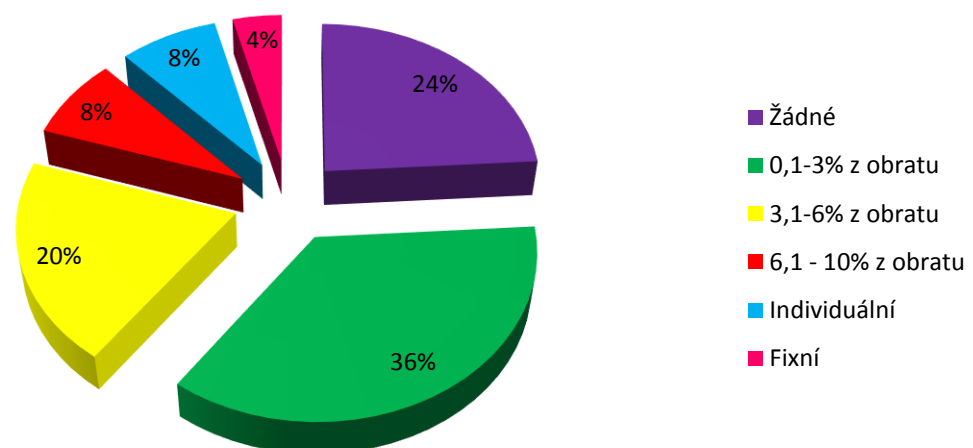
## Průběžné poplatky



Graf 15 – Výše průběžných poplatků (vlastní zpracování)

Dalšími takovými poplatky jsou marketingové poplatky, které zahrnují poplatky za komunikaci, kterou nemusí každý franchisant dělat sám, ale dělá se celoplošně za celý koncept. Dobrá zpráva ale je, že 60 % franchisorů nechce poplatky vůbec žádné nebo jen do 3 % z obratu. Fixní poplatky v této věci požadují jen 4 %.

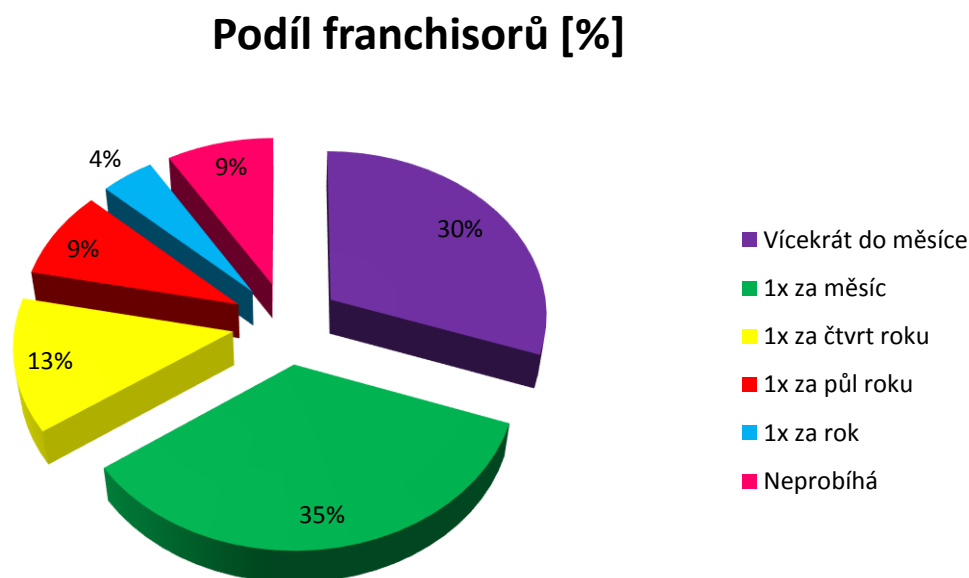
## Marketingové poplatky



Graf 16 – Marketingové poplatky (vlastní zpracování)

## 7.5 Kontrola

Ačkoli by se nejdříve nový franchisant měl pořádně poznat, jestli je vhodný, přesto je nutné kontrolovat ho i v průběhu samotného podnikání. Výsledkem průzkumu je, že většina franchisorů své franchisanty kontroluje nejčastěji jednou do měsíce, necelá třetina potom dokonce vícekrát v měsíci.



Graf 17 – Frekvence prováděné kontroly (vlastní zpracování)

Zmiňovaná kontrola má různé podoby. Někde probíhá formou mystery shoppingu, jinde testy hmotnosti, zákaznické testy, testy kvality a podobně.

Z dotazníku vyplývá, že pokud při svých kontrolách franchisor odhalí nějaké drobné nedostatky, sankce pro to franchisantovi nehrozí, jen se spolu domluví na jejich nápravě. Franchisor je přeci jenom takový mentor a poradce, proto by měl franchisantovi poradit jak nedostatky odstranit a zamezit prevencí jejich opakovanému vzniku.

Pokud se však odhalí nedostatky závažné, nebo není franchisant dlouhou dobu schopen odstranit ty drobné, hrozí mu odebrání licence. V těchto dvou bodech se shodla výrazná většina respondentů.

## 8 NÁVRHY NA VYTVOŘENÍ A UDRŽENÍ VZTAHU FRANCHISORA A FRANCHISANTA

Jak je poznat z dotazníkového šetření, vztah franchisorů a jejich franchisantů je velice úzký, nebo by alespoň měl být, aby podnikání šlo dobře a podle plánu. Právě proto je opravdu velice důležité si jeden druhého před jakýmkoli závazným krokem opravdu dobře prověřit a poznat.

Franchisora by mělo zajímat, kromě kapitálu, sdílení myšlenky podniku a praxe v oboru, i charakterové vlastnosti konkrétního franchisanta. Je to sice časově náročnější proces, ale pokud má být zájemce obchodním partnerem na několik let, myslím, že se to vyplatí ho lépe poznat, než se do něčeho takového franchisor pustí.

Franchisanti by si zase na druhou stranu měli zjistit co nejvíce informací nejen o franchisorovi samotném, ale i konceptu. Pokud je to možné, kontaktovat například jiné již nějakou dobu podnikající franchisanty a zeptat se na jejich zkušenosti, celkovou spokojenost s tímto konceptem. V tomto případě není tolik důležité, aby franchisant poznal lépe franchisora, protože ten bude jednat vždy ve jménu dané značky, na rozdíl od franchisanta, který jedná především sám za sebe, za svůj konkrétní provoz.

Právě proto by měl každý budoucí franchisant nejprve začít průzkumem trhu. Zvážit kromě toho, který koncept si může dovolit, zdali to bude ten správný vztah pro něj a jeho poskytovatele.

Navázat prvotní kontakt je možné buď přímým oslovením konkrétního franchisora, nebo návštěvou některého franchisového veletrhu. Zde si může potencionální franchisant na jednom místě porovnat více konceptů a dozvědět se spoustu užitečných informací. Pro franchisory je tedy žádoucí, aby se takových veletrhů účastnili.

Mé doporučení pro dobrý začátek dobrého vztahu mezi franchisantem a franchisorem spočívá v tom, aby si obě strany udělali čas a vzájemně se navštívili v rodinném kruhu toho druhého, tzn. Naplánovat společnou večeři u franchisanta doma a poté ještě třeba u franchisora, aby byl stav vyrovnaný. Jak je zmíněno v teoretické části, ze způsobu, jak se jedinec chová ke své rodině, je možné vyčíst mnoho jeho vlastností a předpokladů pro pozici, která ho čeká. To jak má člověk zařízený svůj byt a jak je zorganizovaný o něm také mnoho vypovídá. Návštěva tohoto typu by měla proběhnout hlavně u franchisanta, ale aby se franchisant necítil pod velkým tlakem, že je prozkoumáván bylo by vhodné, kdyby ho na

oplátku franchisor pozval posléze k sobě domů a tak se vytvořil vztah překračující hranice stanovené franchisovou smlouvou.

Co se týče udržení dobrého vztahu mezi poskytovatelem a pronajímatelem, je zde nutné především dodržování všeho dohodnutého. To znamená, že ani jedna ani druhá strana nebude porušovat žádná stanovená pravidla. Franchisant tedy nebude porušovat pracovní postupy, bude jednat férově, poctivě a pokud nastane nějaký problém, okamžitě se o něj podělí také se svým poskytovatelem, aby ho mohli vyřešit společně.

Na druhé straně franchisor by měl dodržovat stejná pravidla hry. Pokud si franchisant vyžádá radu nebo pomoc, neváhat a přispěchat mu na pomoc, což přispívá nejen k dobrým vztahům, ale především k dobré pověsti značky a k její kvalitě. Dále požadovat od franchisanta jen takové poplatky, které byly smluvně stanoveny a nevyžadovat nic dalšího, neoprávněného.

Většina franchisových konceptů má pod sebou více než jednoho franchisanta a tak by bylo jisté pro celý koncept přínosné, kdyby se jednou za určitý čas zvolený po domluvě všech účastněných, konal nějaký team buildingový pobyt. V rámci toho by mohla probíhat konference nebo přednášky obsahující informace, které by jinak musel franchisor všem franchisantům tak jako tak poskytnout zvlášť, a zbytek času by se konali nějaké společné aktivity na podporu týmového ducha.

Takový pobyt zlepší vztah nejen mezi franchisantem a franchisorem, ale i mezi jednotlivými franchisanty, kteří si mohou sdělovat osobní zkušenosti, problémy a poradit si navzájem s různými problémy, které například franchisor neřeší.

Franchisant by si měl z takového setkání odnést dobrý pocit sám ze sebe, i ostatních na kterých jeho vlastní úspěch také závisí a jeho chuť k podnikání by měla být posílena a ovlivněna pozitivním způsobem. Měl by se cítit tak, že to, co dělá má smysl, že ho to baví a že má v ostatních franchisantech, ale především ve franchisorovi podporu.

## **8.1 Nákladová analýza**

V rámci vytvoření vztahu mezi franchisantem a franchisorem se náklady promítnou hlavně na straně franchisora při nabízení své značky. To znamená především účast na franchisingových veletrzích, tisk propagačních materiálů a reklama značky.

Franchisor se může přihlásit do každoroční soutěže franchisa roku, kde je účast bezplatná a organizuje se pod záštitou České asociace franchisingu. Další akce pořádaná ČAF je Me-



zinárodní výstava pro podnikání a franchising, kde je možné pronajmout si výstavní stánek ve výměře 6m<sup>2</sup>, s tím že výstava trvá celý víkend, za poplatek 25 300 Kč bez DPH. K tomu si ještě může franchisor pronajmout zvlášť výstavní panel, který stojí 5000 Kč bez DPH.

Další formy propagace mohou být přes sociální sítě a hlavně dobrou pověstí konceptu, kterou sice nemá franchisor schopnost jakkoliv regulovat, ale má největší váhu. Proto je vždy výhodné mít dobrý vztah se svými franchisanty, aby bezplatně šířili dobré slovo dalším případným zájemcům.

Co se týče team buildingu, je potřeba se rozhodnout, zda přijme franchisor náklady s tím spojené na sebe, nebo je alespoň z části přeneše na franchisanty, kteří ale právě proto mohou svou účast odřeknout. Ceny dvoudenního programu se pohybují mezi 1190Kč a 1990Kč za osobu. V částce je zahrnuto ubytování, strava i program připravený konkrétní společností nabízející tyto služby. Existují i delší programy, kde se cena se zvyšuje s počtem dní. Pro častější ale méně časově náročná skupinová setkání za cílem utmelení kolektivu franchisantů s franchisorem je celá řada aktivit, které se dají společně uspořádat a jejich ceny se liší s každým typem aktivity.

Franchisantům plynou náklady již od začátku ve formě vstupních poplatků, investic a dalších poplatků, které byli již zmíněny a rozebrány v grafech (viz. Graf 13, Graf 14, Graf 15 a Graf 16)

## 8.2 Časová analýza

Co se týče časového hlediska, je vše velice individuální. Vytváření vztahu by samozřejmě mělo být minimálně v řádech měsíců, které budou zahrnovat postupné seznamování franchisora s franchisantem, různá školení, vybavování provozovny, podepisování smluv, vyjednávání podmínek a dalších záležitostí nezbytně nutných pro úspěšné otevření franchisy.

V momentě kdy se nová franchisa otevře, je potřeba vztah nadále udržovat a to především formou poradenství a kontrol. Frekvenci kontrol by si měli obě strany dohodnout předem a poradenství by mělo fungovat nepřetržitě, pokud o to franchisant požádá, s předpokladem, že v začátcích bude potřeba více pomáhat i kontrolovat, než se provoz rozběhne a ustálí.

Nadále se takto vztah udržuje po dobu určené ve smlouvě, která může být samozřejmě prodloužena.

### 8.3 Riziková analýza

Při zavádění jakékoliv nové strategie pro vytvoření a udržení vztahu existují i určitá rizika, které mohou celý vztah negativně ovlivnit, nebo se nemusí vytvořit vůbec. Riziková analýza popisuje možná rizika, která se během realizace uvedených doporučení mohou objevit.

Tabulka 1 – Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost vzniku
Neochota franchisanta seznámit se lépe	vysoká	nízká
Nesdílnost již zavedených franchisantů	nízká	vysoká
Okopírování konceptu	nízká	nízká
Nevhodné charakterové vlastnosti franchisanta	vysoká	vysoká
Nevhodné charakterové vlastnosti franchisora	vysoká	vysoká

*Riziko:* Neochota franchisanta seznámit se lépe.

*Způsob eliminace:* Přátelský přístup ze strany franchisora, který sám bude otevřený.

*Riziko:* Nesdílnost již zavedených franchisantů

*Způsob eliminace:* Společné schůze, team buildingové aktivity, ubezpečit se, že franchisanti nebudou mít strach vyjádřit vlastní názor a zkušenost s konceptem, pro to, že by mohli být jakýmkoliv způsobem potrestáni.

*Riziko:* Okopírování konceptu

*Způsob eliminace:* Toto riziko by mělo být řádně eliminováno především ve franchisové smlouvě, například doložkou, že po rozvázání franchisového vztahu si nesmí franchisant několik let založit svou vlastní provozovnu stejného typu, ani svou vlastní franchisu.

*Riziko:* Nevhodné charakterové vlastnosti franchisanta

*Způsob eliminace:* Franchisor by si měl udělat dostatek času, aby svého franchisanta řádně poznal, poznávat ho i jiným způsobem, než jen na obchodních schůzkách.

*Riziko:* Nevhodné charakterové vlastnosti franchisora

*Způsob eliminace:* Toto riziko by mělo být odstraněno ze strany vrcholového vedení jednotlivých konceptů. Mohou například aplikovat psychologické testy a různá cvičení pro své pracovníky, kteří přímo komunikují s franchisanty. Pokud jsou jimi přímo majitelé franchisového konceptu, měli by taková cvičení podstupovat sami a zdokonalovat tak svoji sociální a emoční inteligenci.

## ZÁVĚR

Mít v oblasti podnikání správného a spolehlivého partnera je velká část úspěchu samotného podnikání. Proto je potřeba si takového partnera nejdříve správně najít a nadále si hýčkat vztah s ním navázaný a snažit se o to, aby se rozvíjel a trval co nejdéle. Pokud je obchodní partner, v tomto případě franchisant, ten pravý a má náležité vlastnosti pro tuto formu podnikání, přinese to ovoce úspěchu nejen jeho provozovně, ale celému konceptu jako celku.

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat současný trh franchis v gastronomické oblasti se zaměřením na vztahy mezi franchisory a franchisanty a následně navrhnout zlepšení pro jejich navázání a udržení.

V práci jsou postupně vysvětleny základní pojmy franchisového podnikání, včetně vztahu mezi franchisantem a franchisorem. Teoreticky jsou popsány klady i zápory takového vztahu z úhlu pohledu obou zúčastněných stran.

V praktické části bylo zkoumáno, jak tato teorie vypadá v praxi. Je zde ukázán bohužel jen pohled franchisorů, tedy jen jedna strana mince, z důvodů zdráhavosti franchisantů. To mohlo být způsobeno velikou vytížeností konkrétních franchisantů, neochotou spolupráce nebo dodržováním pokynů franchisora nesdělovat jisté informace veřejnosti.

Na základě zjištěných informací jsem vypracovala návrhy, které by měli přispět k lepšímu navázání a dlouhodobému udržení vztahu mezi franchisorem a franchisantem. Nicméně vztahy dokážou být velice křehké a to i přes to, že jsou na základě smlouvy. Komunikace mezi franchisantem a ostatními z vrcholového vedení, tedy franchisory jsou stále ovlivňovány subjektivními pocity a lidským faktorem. Návrhy však byly navrženy tak, aby co nejvíce i riziko lidského faktoru potlačili a aby mohl být vztah mezi oběma stranami co nejvíce bezproblémový, co se vztahu samotného týče.

Pokud se bude franchisant v tomto vztahu cítit dobře, bude spokojený a bude i lépe pracovat na tom, aby jeho provozovna byla úspěšná, a tím bude přispívat i k dobrému jménu celého konceptu a bude tím pádem spokojený i franchisor.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Český institut pro franchising. (n. d.). Retrieved from:  
<http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=budoucnost>

Eliáš, K., & Svatoš, M. (2012). *Nový občanský zákoník 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26.3.2012.* (p. 320). Ostrava: Sagit.

*Franchising v České republice.* (2008). (p. 147). Praha: Vydání pro ČAF zajistilo nakl. Daranus.

*iPodnikatel.cz.* (2011). Retrieved from:  
<http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/franchisove-poplatky-za-co-ve-franchisingu-zaplatite-a-co-za-to-dostanete/Franchisingove-poplatky-a-dane.html>

Jenerálová, I. (2010). . Retrieved from: <http://www.czech.cz/cz/98231-ceska-gastronomie>

Liška, J. (1998). *Řízení firmy společného stravování.* (p. 125). Vyškov: Vysoká vojenská škola pozemního vojska.

Lukajová, D., & Loebel, Z. (1994). *Franchising - úspěch bez čekání.* (1. vydání, p. 83). Praha: Grada.

Meldensohn, M. (1989). *How to Franchise Internationally.* (1. st edition, p. 144). London: Franchise World Magazine.

*Muzeum gastronomie.* (n. d.). Retrieved from: <http://www.muzeumgastronomie.cz/cs/o-gastronomii>

Řezníčková, M. (2004). *Franchising: Podnikání pod cizím jménem.* (2. vydání, p. 205). Praha: C.H. Beck.

Toffler, A., & Tofflerová, H. (2002). *Válka a antiválka: jak porozumět dnešnímu globálnímu chaosu.* (1. vyd. v českém jazyce, p. 303). Praha: Dokořán.

*Top franchising.cz.* (2014). Retrieved from: <http://www.topfranchising.cz/franchisingove-pojmy/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČAF Česká asociace franchisingu

EFF European Franchise Federation

**SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

Graf 1 – Vstup konceptů na český trh (vlastní zpracování).....	32
Graf 2 – Procentuální podíl původu franchis působících v ČR (vlastní zpracování) .....	33
Graf 3 – Kritéria výběru nové provozovny (vlastní zpracování).....	34
Graf 4 – Podíl vlastních a franchisových provozoven (vlastní zpracování) .....	34
Graf 5 – Průměrný počet zaměstnanců na provozovně (vlastní zpracování) .....	35
Graf 6 – Kritéria pro výběr ideálního franchisanta (vlastní zpracování).....	36
Graf 7 – Podíl franchisorů vyžadujících zpracování projektu (vlastní zpracování) .....	36
Graf 8 – Podíl franchisorů poskytujících vybavení (vlastní zpracování) .....	37
Graf 9 – Poskytovaná příprava franchisantům (vlastní zpracování).....	38
Graf 10 – Frekvence poskytovaného poradenství (vlastní zpracování).....	38
Graf 11 – Standardní doba Francoisové smlouvy (vlastní zpracování).....	39
Graf 12 – Celkové investice v mil. (vlastní zpracování) .....	40
Graf 13 – Výše vstupních poplatků (vlastní zpracování) .....	40
Graf 14 – Výše kauce/depozitu (vlastní zpracování).....	41
Graf 15 – Výše průběžných poplatků (vlastní zpracování) .....	42
Graf 16 – Marketingové poplatky (vlastní zpracování).....	42
Graf 17 – Frekvence prováděné kontroly (vlastní zpracování) .....	43

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Riziková analýza (vlastní zpracování)..... **Chyba! Záložka není definována.**





