

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PRÁVA

Franchising: podnikání pod záštitou světové značky McDonald's

Franchising: Business under the Auspices of the McDonald's Global Brand

Student: Tomáš Kuča

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Pavel Godický

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra práva

Zadání bakalářské práce

Student: **Tomáš Kuča**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R011 Ekonomika a právo v podnikání
Téma: Franchising: podnikání pod záštitou světové značky McDonald's
Franchising: Business under the Auspices of the McDonald's Global Brand

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Franchising
 3. Franchising v České republice
 4. Analýza postupu převzetí franchisy ve společnosti McDonald's
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

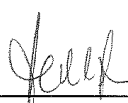
JAKUBÍKOVÁ, D. Franchising. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. 76 s. ISBN 80-708-2339-9.
LOEBL, Z. a D. LUKAJOVÁ. Franchising - úspěch bez čekání. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-716-9050-3.
MENDELSON, M. a D. ACHESON. Franchising - moderní forma prodeje. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. 122 s. ISBN 80-856-0354-3.
ŘEZNIČKOVÁ, M. Franchising: podnikání pod cizím jménem. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Pavel Godický**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


JUDr. Břhuslav Halfar
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně a uvedl jsem veškerou použitou literaturu a další prameny.

Přílohy č. 1, 2, 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....
Tomáš Kuča

Obsah

1	ÚVOD	5
2	FRANCHISING	7
2.1	Definice franchisingu	7
2.2	Historie franchisingu	8
2.3	Terminologie ve franchisingu	9
2.4	Výhody a nevýhody franchisy	11
2.4.1	Pozitiva pro franchisora	11
2.4.2	Negativa pro franchisora	12
2.4.3	Pozitiva pro franchisanta	13
2.4.4	Negativa pro franchisanta	14
2.5	Franchisingová smlouva	15
2.6	Druhy franchisingu	17
2.7	Poplatky za poskytnutí licence	20
3	FRANCHISING V ČESKÉ REPUBLICE	22
3.1	Aktuální vývoj franchisingu v České republice	23
3.2	Franchisingové podniky v ČR	25
3.3	Česká asociace franchisingu	26
3.4	Franchising v právním řádu České republiky	27
3.4.1	Obchodní zákoník	27
3.4.2	Občanský zákoník	30
3.4.3	Živnostenské právo	31
3.4.4	Pracovní právo	32
3.4.5	Správní právo	32
3.4.6	Ochrana hospodářské soutěže	33
3.5	Diferenciace od podobných forem podnikání	34

3.5.1	Licenční smlouva.....	34
3.5.2	Komisionářská smlouva	35
3.5.3	Smlouva o obchodním zastoupení.....	35
3.5.4	Smlouva o tichém společenství	36
4	ANALÝZA POSTUPU PŘEVZETÍ FRANCHISY VE SPOLEČNOSTI MCDONALD' S	37
4.1	Historie společnosti McDonald's.....	37
4.2	McDonald's v České republice.....	38
4.3	Zahájení podnikatelské činnosti.....	39
4.4	Výběr franchisanta	40
4.5	Trénink franchisanta	41
4.6	Franchisingová smlouva	42
4.7	Výhody franchisanta u společnosti McDonald's	45
4.8	Investice pro získání franchise.....	46
4.9	Zdroje financování.....	47
4.10	Zaškolení zaměstnanců	49
4.11	SWOT analýza společnosti	49
4.12	Srovnání s jinými franchisingovými koncepty v oblasti gastronomie.....	53
4.13	Zhodnocení převzetí franchisy.....	55
5	ZÁVĚR.....	57
	Seznam použité literatury	58
	Seznam zkratk.....	61
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam tabulek.....	63
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	64
	Seznam příloh.....	65

1 ÚVOD

Sametová revoluce na konci roku 1989 nepřinesla občanům tehdejšího Československa pouze svobodu, změnu politické garnitury, ale přinesla změny i v oblasti ekonomiky a obchodu. Již více jak 20 let mohou lidé svobodně podnikat a s touto možností přichází na začátku 90. let do České republiky nová forma podnikání – franchising.

Tato moderní forma spolupráce znamená, že poskytovatel licence profituje v přiměřené výši, aniž by se musel věnovat každodenním rutinním problémům a na druhé straně příjemce licence získává know-how známé a úspěšné značky. Tato spolupráce je tedy oboustranně výhodná. V době, kdy k nám franchising teprve přichází, ve světě je již moc dobře známý a velmi úspěšně se rozvíjí a šíří do dalších zemí. U nás se franchising rozvíjí velmi pomalu, neboť je velmi nízká informovanost o tomto druhu podnikání a pouze zlomek společností, v porovnání s dnešním stavem, působí na našem území. I když v posledních letech dochází k obrovskému rozvoji franchisových řetězců a informovanost stále roste, tak mnoho lidí stále nemá tušení, co se pod pojmem franchising skrývá.

V teoretické části proto objasním pojem franchising, zmíním se o historii, definuji nejčastější pojmy spjaté s franchisingem, zhodnotím výhody a nevýhody, které plynou jak pro franchisora, tak pro franchisanta a v neposlední řadě se zaměřím na franchisingovou smlouvu a vyjmenuji minimum, které by určitě každá smlouva měla obsahovat.

V další kapitole se budu věnovat franchisingu pouze v České republice. Popíši historii franchisingu na našem území, která se píše teprve od roku 1991. Zhodnotím aktuální vývoj a trendy, které můžeme v poslední době sledovat, neboť dochází k velkému rozmachu franchisingu u nás. Zmíním se taktéž o České asociaci franchisingu, která velmi příznivě prospívá franchisingovému podnikání, pomáhá samotným řetězcům a snaží se vytvářet, co nejlepší podmínky. Následně se budu na franchising dívat z pohledu českého práva a zjistím, které právní normy regulují franchising a nakonec porovnáám franchising s jinými, ale velmi podobnými formami podnikání.

Cílem této bakalářské práce bude zhodnocení převzetí franchisy u společnosti McDonald's, která patří k nejvýznamnějším franchisingovým řetězcům u nás a ve světě. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi časově a finančně náročný proces, pokusím se objasnit, co všechno čeká budoucího franchisanta. Pomocí SWOT analýzy se pokusím odhalit silné a slabé stránky a budu hledat nové možnosti a naopak hrozby, které číhají na

budoucího franchisanta. Na základě SWOT analýzy navrhnu doporučení franchisantovi, zda je či není výhodné vlastnit licenci na provoz restaurace McDonald's.

V poslední části porovnáám podmínky společnosti McDonald's s jinými franchisingovými řetězci a zhodnotím převzetí franchisy u společnosti McDonald's.

2 FRANCHISING

Termín „franchise“ pochází ze Spojených států, kde se používal pro označování jistého typu obchodní činnosti. Dnes se tento pojem používá v souvislosti ke třem různým marketingovým systémům¹:

1. Výroba patentovaných výrobků – držitel patentu prodává licenci, na základě které může její držitel připojovat k výrobkům ochranné známky,
2. Distributorské smlouvy,
3. Licenční smlouvy – nabyvatel licence je oprávněn podnikat pod obchodním názvem, užívat ochranné známky aj., přičemž poskytovatel kontroluje nabyvatele, jak podniká a poskytuje mu odborné rady, avšak oba tyto podniky nejsou ve skutečnosti na sobě nijak závislé.

A jako franchising, který je nejvíce znám, je právě ten třetí typ, tedy licenční smlouva. Tato forma se nejvíce ujala v západní Evropě a dále se šíří skrz celou Evropu.

2.1 Definice franchisingu

V dnešní době není stanovena jednotná definice pro franchising, a tak každý autor ji definuje rozdílně. Nicméně mezi nimi nejsou nijak markantní rozdíly. Česká asociace franchisingu převzala definici z Evropského kodexu etiky franchisingu, který vydala Evropská Franchisingová asociace²:

„Franchising je obbytový 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 podnikatelů - franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.“

Mezinárodní franchisingová asociace³ označuje franchisu za dohodu nebo licenci mezi dvěma právně nezávislými stranami, která:

¹ LOEBL, Z. a D. LUKAJOVÁ. *Franchising - úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. s. 83.

² Definice a pojmy ve franchisingu. *Česká asociace franchisingu* [online]. © 2005-2009 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu/>.

³ Vzhledem ke svému názvu sdružuje pouze americké franchisingové společnosti (více než 1100 společností).

- dává franchisantovi právo uvést na trh výrobek nebo službu s využitím obchodní značky franchisora
- umožňuje franchisantovi právo uvést na trh výrobek nebo službu s využitím provozní metody franchisora
- ukládá povinnost franchisantovi platit poplatky za využívání práv franchisy
- ukládá povinnost franchisorovi poskytnout práva a podporu franchisantovi

Podle autora knihy „Jak si zvolit byznys pro sebe“, Martina Mendelsohna, franchising znamená⁴: *„Udělení licence jednou osobou (franchisorem) druhé osobě (franchisantovi). Tato licence opravňuje franchisanta k provozování podniku pod značkou/logem franchisora a k používání celé licence, která zahrnuje všechny elementy nezbytné pro založení firmy novou osobou a k podnikání při trvalé pomoci franchisora, kterou poskytuje podle dříve stanovených zásad.“*

A mnoho dalších různých definic najdeme ještě spoustu. V Německu se definicí zabýval i Spolkový německý pracovní soud. V České legislativě pojem franchising stále není zakotven, ale taktéž se jím zabýval Vrchní soud v Praze, který definoval franchising jako poskytnutí výrobního nebo obchodního know-how⁵ a dalších průmyslových práv poskytovatelem příjemci za to, že příjemce výsledky svého podnikání uvede na trh⁶.

A podobnými definicemi by se dalo pokračovat dál. Z výše uvedených definic lze jednoduše říci, že franchising je jistá forma podnikání mezi dvěma podnikateli. Na jedné straně je držitel práv, zakladatel franchisy (franchisor) a na straně druhé stojí příjemce těchto práv (franchisant). Každé straně vznikají práva a povinnosti, které si předem vytyčí v licenční smlouvě.

2.2 Historie franchisingu

Ačkoliv není jasné, kdo, kdy a komu byla prodána první licence, můžeme říci, že franchising je poměrně mladá forma prodeje. Dnes je za prvního uživatele franchisingu uváděna firma Singer Sewing Maching Company, která se v letech 1860-1863 zabývala

⁴ Definice franchisingu. *FranchisingInfo: Český portál o franchisingu* [online]. © 2008-2011 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/4/definice-franchisingu/>.

⁵ Pojem know-how (přeloženo z angličtiny „vědět-jak“) je soubor znalostí, poznatků, vědomostí a zkušeností pro určitou činnost, zpravidla pro výrobu.

⁶ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 7.

průmyslovým a odbytovým systémem šicích strojů značky Singer. Společnost vytvořila síť nezávislých prodejců, kteří nejen prodávali náhradní díly, ale taktéž prováděli opravy samotných šicích strojů. Podobný systém zavedla na konci devadesátých let 19. století společnost General Motors⁷. Nezávislý prodejce získal licenci na prodej elektrických a parních automobilů.

K největšímu rozmachu dochází až po druhé světové válce, a to zejména v USA. Hlavními příčinami byla možnost získat půjčku a druhou příčinou byl stav ekonomiky, kdy díky franchisingu mohly být nápady velmi rychle uplatňovány. Ve čtyřicátých a padesátých letech 20. století vznikly světově známé firmy v oblasti rychlého občerstvení McDonald's či KFC a hotelnictví Holiday Inn. Tyto firmy zaznamenaly takový úspěch, že díky téměř stejnému jazyku pronikl franchising i do Velké Británie. Ta se stala jakousi bránou i do zemí tehdejšího Commonwealthu.

Celosvětově se franchising rozšiřuje v letech sedmdesátých a osmdesátých minulého století, kdy podnikatelské metody, správně cílený marketing a minimalizace rizika jsou návodem na úspěch. V té době mělo mnoho malých a středních firem vlastněných jednotlivci velké potíže a mnohdy končily bankrotem, proto se podnikatelé přikláněli k osvědčeným postupům franchisingových firem.

V současnosti nalezneme franchising téměř všude. Nejvíce je samozřejmě rozšířen v USA⁸, jelikož tam sahají jeho kořeny, dále následuje Kanada, Francie a Japonsko. Velké množství franchisingových společností umožnilo vznik mnoha asociací sdružující franchisingové firmy po celém světě (např. Francouzský franchisingový svaz, Britská franchisingová asociace, Mezinárodní franchisingová asociace a další). Cílem těchto asociací je podpora franchisingového podnikání všemi možnými způsoby⁹.

2.3 Terminologie ve franchisingu

Ve franchisingu se používá mnoho pojmů a výrazů, které velmi úzce s touto formou podnikání souvisí a budou taktéž používány i v textu. Pro vysvětlení pojmů bude použito vysvětlení České asociace franchisingu.

⁷ Dnes se jedná o největší koncern na světě vyrábějící auta (sdružuje značky jako Ford, Chevrolet, Cadillac, aj.).

⁸ Ve spojených státech amerických je téměř jedna třetina maloobchodů provozována na základě franchisingu.

⁹ ŘEZŇÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 1-3.

- **FRANCHISA** - licence (právo) opravňující franchisanta k provozování odbytové koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet,
- **FRANCHISOR** - franchisový poskytovatel, poskytovatel franchisy,
- **FRANCHISANT** - franchisový příjemce, nabyvatel franchisy,
- **FRANCHISOVÁ SMLOUVA** - dlouhodobá smlouva upravující základní vztahy mezi franchisorem a franchisantem,
- **FRANCHISOVÝ BALÍK** - souhrn práv, znalostí a dalších plnění poskytovaných franchisorem umožňující provozovat franchisu,
- **FRANCHISOVÉ POPLATKY** - platby, které platí franchisant franchisorovi za licenci a služby,
- **FRANCHISOVÁ SÍŤ** - obchodní a organizační propojení franchisora a všech jeho franchisantů koordinované a podporované prostřednictvím franchisové centrály,
- **MASTER - FRANCHISING** - franchising přesahující území státu, tzn. provozovaný v mezinárodním měřítku,
- **MASTER - FRANCHISA** - franchisová licence pro území cizího státu (zpravidla pro celé území),
- **MASTER - FRANCHISOR** - vlastník franchisového konceptu udělující franchisu do zahraničí,
- **MASTER - FRANCHISANT** - tuzemský držitel franchisové licence udělované zahraničním franchisorem,
- **MASTER- FRANCHISOVÁ SMLOUVA** - (master - hlavní) smlouva upravující základní vztahy mezi master-franchisorem a master-franchisantem opravňující master-franchisanta uzavírat jako franchisor franchisové smlouvy s dalšími franchisanty¹⁰.

V praxi se můžeme setkat i s dalšími názvy jako je centrála místo franchisor nebo licencista místo franchisant, jelikož oba tyto pojmy přesně vystihují postavení

¹⁰ Definice a pojmy ve franchisingu. *Česká asociace franchisingu* [online]. © 2005-2009 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu/>.

v systému. Někdy se také můžeme setkat s počestnějšími výrazy jako je „franzúzink“ nebo „franzúza“, ale v odborné literatuře takovéto pojmy najdeme jen zřídka.

2.4 Výhody a nevýhody franchisy

Jako každá jiná forma prodeje má své klady a zápory, tak to samé platí i pro franchising. A proto než se zakladatel či nabyvatel rozhodne jít cestou franchisy, tak musí zvážit svá pro a proti a poté se rozhodnout, zda se to vyplatí či nikoliv. Jak však bylo zmíněno již výše, tak dobrý nápad s propojením správného marketingu a perfektního fungování celého systému, je téměř jisté, že se úspěch dostaví. V této kapitole budou představeny hlavní klady a zápory jak pro poskytovatele, tak pro nabyvatele franchisy.

2.4.1 Pozitiva pro franchisora

Poskytovatel franchisy je schopen generovat určitý zisk, aniž by byl vystaven vysokému kapitálovému riziku a navíc je oproštěn od problémů při řízení maloobchodních provozoven a každodenní rutiny, které by jinak musel řešit.

Velkou výhodou poskytování licence je, že není potřeba velkého kapitálu, aby se franchisa mohla dále rozrůstat, neboť každá další otevřená provozovna využívá finančních prostředků franchisanta. Díky tomuto aspektu může franchisor expandovat na území celého státu a vlastně postupovat i na území dalších států či dokonce kontinentů při minimální potřebě kapitálu.

Další výhodou je samozřejmě kapitálová angažovanost franchisanta, jelikož pracuje daleko svědomitěji a zodpovědněji než klasický vedoucí ve firmě, kde je pouze jako zaměstnanec. Franchisant se snaží snižovat své výdaje a zvyšovat odbyt, a takový přístup určitě zajišťuje lepší výsledky a vyšší tržby znamenají větší zisk pro franchisora. Nepochybně franchisant zná daleko lépe místní prostředí, což může znamenat jednodušší vstup na nové zahraniční trhy pro franchisora.

Všechny personální záležitosti jsou v rukách franchisanta, takže problémy s tím spojené franchisorovi odpadají. Totéž platí i pro otázky týkající se bezpečnosti pracovníků a samozřejmě i zákazníků.

Poskytovatel franchisy má obrovské možnosti, co se týká vyjednávání o podmínkách s dodavateli. Navenek totiž jedná jako jedna společnost a díky tomu může vyjednat velmi výhodné podmínky, které by franchisant nikdy nebyl schopen sám vyjednat. Franchisor

většinou jedná s obrovskými koncerny, které působí po celé zemi a tak není problém vyjednat podmínky pro každou provozovnu v zemi. Neboť nízké náklady na základní suroviny znamená vyšší tržby, a z toho plynou vyšší zisky franchisorovi¹¹.

2.4.2 Negativa pro franchisora

Podle zmíněných výhod se může zdát, že podnikat formou franchisingu má jen samé klady a žádné zápory, ale samozřejmě tomu tak není. I když poskytovatel licence nemusí řešit personální otázky provozovny, musí udržovat dobré vztahy s nabyvatelem licence, pokud chce být úspěšný. Neboť z velké části se na úspěchu franchisora podílí i samotný franchisant. Do problémů se franchisor může dostat v situaci, kdy příjemce franchisy je velmi úspěšný, podnik mu velmi slušně vydělává a vše funguje ještě lépe, než sám očekával. V tomto okamžiku se franchisant může domnívat, že za úspěch děkuje pouze sám sobě díky tvrdé práci a své vlastní pili, a že poskytovatel franchisy nemá na tom žádný podíl. Takto může vzniknout rozpor a franchisant začne odmítat zkušenosti franchisora, proto je nutné, aby se k tomuto problému přistupovalo velmi citlivě, a je třeba využít všech zkušeností v řízení.

I přesto, že každý franchisant se věnuje své provozovně a zcela ji řídí, tak franchisor musí dodržovat kontroly nad dodržováním norem týkajících se jakosti, služeb a zboží, neboť navenek působí jako jedna obrovská společnost. A zákazník, ať využije služeb franchisy v Americe nebo v Evropě, tak musí obdržet vždy totéž. Nedodržování norem by mohlo ohrozit dobrou pověst a jméno celé sítě provozoven.

Často se stává, že poskytovatel franchisy sám vlastní některé provozovny, a tak může čelit riziku rozdílných pracovních podmínek zaměstnanců od pracovních podmínek, které jsou v provozovnách, které vlastní franchisant. Neboť on sám má na starost personalistiku a nastavuje pracovní podmínky. Kvůli tomuto může taktéž dojít k určitým problémům.

Z výše uvedených nevýhod je jasné, že je velmi důležité si vybrat správného nabyvatele franchizy, jelikož většina problémů, které franchisorovi vznikají, plynou buď ze špatné komunikace nebo franchisor a franchisant mají jednoduše jiný pohled na situaci.

¹¹ MENDELSON, M. a D. ACHESON. Franchising - moderní forma prodeje. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. s. 16-17.

Samozřejmě franchisor může dávat franchisantovi příkazy podle franchisingové smlouvy, ale k tomuto opatření by se mělo přistupovat jako k poslední instanci¹².

2.4.3 Pozitiva pro franchisanta

Nabyvatel franchisy má poměrně snadný a rychlý přístup na trh, snižuje se riziko samostatnosti a dosahuje větší jistoty v podnikání. „*Franchisant je oprávněn po uzavření franchisingové smlouvy užívat logo, ochrannou známku, image, obchodní firmu (jméno) a goodwill při prodeji výrobků a/nebo poskytování služeb a/nebo technologií, které jsou již osvědčené a v povědomí zákazníků*“¹³.

Franchisant nemusí vymýšlet nové marketingové koncepce, ale získává již vyzkoušenou a osvědčenou. Dále využívá zavedených postupů a franchisor mu je zcela nápomocen a podává mu odborné rady.

Nabyvatel licence získává od poskytovatele jeho know-how prostřednictvím důkladného tréninku a vzdělávání. Před zahájením podnikatelské činnosti si franchisant projde úvodním školením, dostane se mu patřičného vzdělání, které se v průběhu spolupráce neustále prohlubuje a aktualizuje. Totéž platí i pro samotné zaměstnance na začátku pracovního poměru, ale i v jeho průběhu. Franchisor využívá svých letitých zkušeností v oboru, neustále poskytuje rady franchisantovi a je stále s ním v kontaktu, což umožňuje nabyvateli franchisy, se zcela věnovat provozu.

Pokud je otevřena nová provozovna ve franchisingovém systému, tak zákazník to vnímá jako otevření nové pobočky a franchisant může profitovat na image velkopodniku, dobrém jméně a značce a v neposlední řadě na společné, mnohdy národní, reklamě. Franchisantovi odpadá v nové provozovně starost s vytvořením sortimentové skladby, jelikož franchisor přesně určuje nabídku. Taktéž odpadá i problém se zásobováním, protože to zajišťuje franchisor na národní úrovni, čímž je dosaženo nižších nákladů.

Poskytovatel franchisy pomáhá franchisantovi ve vedení podniku prostřednictvím daňových, poradenských, účetních a úvěrových služeb. Tím, že je podnikatel součástí franchisingového systému, tak banky jsou ochotnější půjčovat, jelikož finanční ústavy považují podnikání na bázi franchisingu za osvědčené a vyzkoušené. Franchisant tak může

¹² MENDELSON, M. a D. ACHESON. Franchising - moderní forma prodeje. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. s. 17-19.

¹³ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 16.

k úvěru na investice přijít mnohem snadněji než podnikatel nefranchisingové společnosti, protože ty generují zisk po otevření provozovny mnohem pomaleji¹⁴.

2.4.4 Negativa pro franchisanta

Franchisant je součástí franchisingového systému, který však zákazník vnímá jako jeden celek. A proto je důležité, aby ve všech provozovnách byly dodržovány normy, které kontroluje a stanovuje poskytovatel franchisy. Kvalita služeb by měla být ve všech pobočkách stejná.

I když je franchisant vlastníkem provozovny, tak nemá zcela volné ruce při rozhodování a uplatňování svých podnikatelských plánů. Být součástí franchisingového řetězce znamená téměř jistý úspěch, nicméně neumožňuje získat větší podíl na trhu na určitém území a ani nelze dosáhnout výraznějšího úspěchu, než kterého byste mohli dosáhnout jako samotný podnikatel.

Jak již bylo několikrát zmíněno, tak vlastnit franchisu znamená být úspěšný. Jenomže s vlastnictvím franchisy jsou spojeny nemalé vstupní poplatky a průběžné platby. „Franchisant je povinen platit franchisorovi za poskytnuté služby franchisové poplatky, pravidelné procento ze zisku, příspěvek na reklamu. Např. základní platba v sobě zahrnuje poplatek za licenci na použití registrované ochranné známky franchisora, za převedení know-how, za technickou pomoc při zahájení provozu, za výhradní právo prodeje, za počáteční školení¹⁵.“ Kromě těchto vstupních poplatků je franchisant platit i platby pravidelné mezi které můžeme zařadit např. platby za image, za inovaci výrobků, za trvalou pomoc aj.

Ve franchisingové smlouvě je rigidně dáno, které činnosti může franchisant provozovat. Franchisor si taktéž ve smlouvě vymezuje předkupní právo na prodejnu, v případě že by se nabyvatel franchisy rozhodl činnost ukončit.

Pokud kterýkoliv franchisant či dokonce franchisor poškodí dobrou pověst a image firmy, tak důsledky plynou pro každý jednotlivý článek ve franchisingovém řetězci¹⁶.

¹⁴ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 16-18.

¹⁵ tamtéž, s. 20.

¹⁶ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 20-21.

2.5 Franchisingová smlouva

Franchisingová smlouva přesně vymezuje vztah mezi franchisorem a franchisantem. Zpravidla se taková smlouva uzavírá na předem vymezenou dobu, a to v rozmezí na tři až dvaceti let. Samozřejmě může být tato smlouva i prodloužena a v některých oblastech může být uzavřena i na kratší dobu. Nejčastěji je v písemné formě, ale může mít i podobu ústní, avšak v takovém případě pak může dojít k mnoha sporům mezi poskytovatelem a nabyvatelem franchisy.

Jelikož franchisingová smlouva není přímo zakotvena v legislativě České republiky, tak obě strany mají poměrně volné ruce při jejím sestavování. Nicméně musí být sestavena takovým způsobem, aby byla v souladu se všemi právními předpisy a společenskými zvyklostmi daného státu. Každá franchisingová smlouva musí však splňovat tyto požadavky:

- majetková práva franchisora musí být právně vyřešena,
- definovány podrobnosti o provozu a popsány řídicí mechanismy franchisy,
- franchisant musí mít zabezpečené podnikání a musí mu být umožněno vytvářet a prodávat aktiva¹⁷.

Jak již bylo zmíněno výše, tak podnikatelé si můžou do smlouvy napsat, co chtějí, neboť nejsou taxativně omezováni právem. Na druhou stranu by však měla zahrnovat tyto body:

1. stanovení typu spolupráce smluvních partnerů,
2. předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a dalších identifikačních znaků franchisora,
3. rozsah smlouvy a specifikace prodávaných výrobků a/nebo poskytovaných služeb a/nebo technologií,
4. postavení a práva franchisora,
5. postavení a práva franchisanta,
6. oprávnění a povinnost franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém,

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. s. 33.

7. povinnosti franchisora,
8. povinnosti franchisanta,
9. vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám,
10. dodací a platební podmínky a vedení účetnictví,
11. školení franchisanta a jeho zaměstnanců,
12. franchisové poplatky,
13. předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku,
14. právní nástupnictví,
15. délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení,
16. podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy,
17. následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání¹⁸.

Franchisingové smlouvy si většinou franchisoři velmi pečlivě chrání, avšak v USA je musí zveřejnit pro potencionální zájemce o franchisu, a v jiných zemích je například nutné tyto smlouvy registrovat u antimonopolních úřadů. Příprava takovéto smlouvy je velmi náročná a vyžaduje velmi důkladnou přípravu pro podmínky konkrétního poskytovatele, aby se předešlo případným sporům¹⁹.

Franchisingová smlouva by měla fungovat až jako pojistka mezi franchisorem a franchisantem. V případě, že dojde ke konfliktu mezi oběma subjekty, tak by se nejprve měli pokusit dohodnout a dosáhnout určitého konsenzu. Jestliže to však není možné, tak až poté sáhnout po franchisingové smlouvě a direktivně vydat nařízení vyplývající ze smlouvy²⁰.

Franchisingová smlouva ve vztahu ke třetím osobám může mít různé podoby. Případu, kdy franchisant může dále poskytovat licenci na předem smluvně určené území, se říká

¹⁸ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 37.

¹⁹ LOEBL, Z. a D. LUKAJOVÁ. *Franchising - úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. s. 40.

²⁰ MENDELSON, M. a D. ACHESON. *Franchising - moderní forma prodeje*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. s. 60.

master-franchising, neboli subfranchising či sublicence. Další možností je tzv. přímý franchising, což znamená, že franchisant je oprávněn využívat danou licenci, ale nesmí ji poskytovat nikomu dalšímu. Výjimkou není ani kombinace těchto dvou případů, tedy že franchisant provozuje svou vlastní provozovnu, ale taktéž poskytuje licence dalším franchisantům²¹.

2.6 Druhy franchisingu

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými děleními franchisingu. Každý autor může pohlížet na franchising z jiného hlediska či ho rozdělovat podle různých kritérií.

Pokud bychom vzali rozdělení podle Zbyňka Loebla a Dany Lukajové, tak ti rozdělují franchising na:

1. Výrobu patentových výrobků. Tento typ se dá považovat za jeden z nejstarších. Opravňoval držitele licence k prodeji výrobků pod ochrannou známkou poskytovatele licence. Zde můžeme zařadit např. společnost Coca-Cola.
2. Distributorské smlouvy. V tomto případě jde hlavně o to, že franchisanti zde vytvářejí distributorskou síť pro výrobky franchisora. Do této skupiny můžeme zařadit automobilky nebo benzinové pumpy (OMV).
3. Licenční smlouvy. U tohoto typu má právo nabyvatel franchisy provozovat danou podnikatelskou činnost po křídly franchisora. Ten ho však kontroluje, ale taktéž mu poskytuje odbornou pomoc²².

Pokud bychom toto rozdělení aplikovali na český trh, tak většina současných firem spadá do kategorie licenčních smluv.

Více dopodrobna a konkrétněji se rozdělením franchisingu zabývá Martina Řezníčková, která jej člení podle různých hledisek:

- Historické hledisko
 - a) Výrobní franchising – povolení k prodeji určitých značkových výrobků.

²¹ ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 12.

²² LOEBL, Z. a D. LUKAJOVÁ. *Franchising - úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. s. 8.

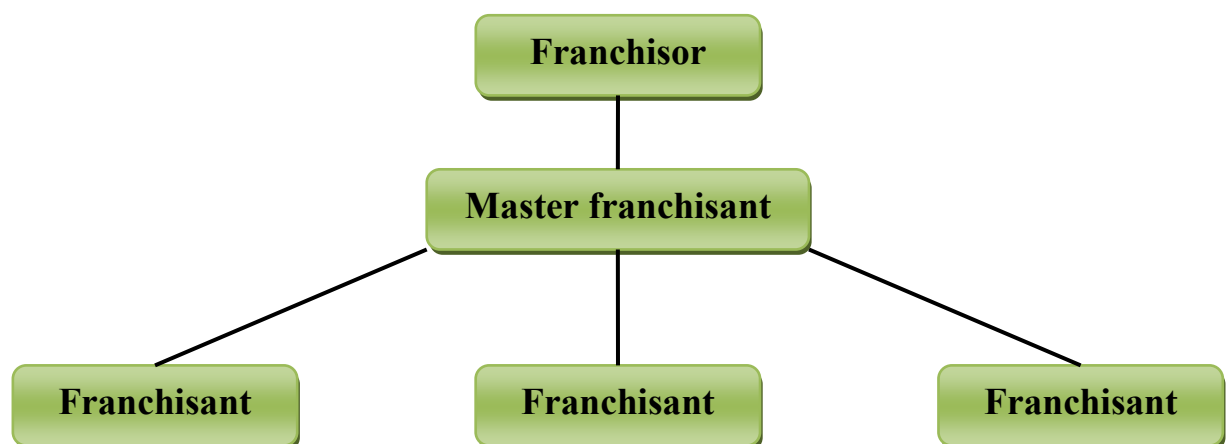
- b) Podnikatelský (odbytový) franchising – nabyvatel licence má právo na provozování osvědčeného podnikatelského konceptu s podporou franchisora.
- Předmět franchisingu
 - a) Průmyslový franchising – povolení vyrábět zboží a poté ho i prodávat pod ochrannou známkou franchisora.
 - b) Distribuční franchising – oprávnění na prodej výrobků poskytovatele franchisy.
 - c) Franchising služeb (servisní franchising) – licence na provoz služeb za podpory franchisora.
 - d) Velkoobchodní franchising – franchisant distribuuje výrobky pouze velkoobchodníkům, nikoli konečným spotřebitelům.
- Osoba franchisanta
 - a) Franchising mezi fyzickými osobami.
 - b) Franchising mezi právníckými.
 - c) Franchising smíšený – jedna osoba je právnícká a druhá je fyzická.
- Vertikální členění
 - a) Jednostupňový franchising – licence je poskytována franchisantům na stejné úrovni.
 - b) Vícestupňový franchising – franchisor poskytuje franchisu franchisantům na různých úrovních.
- Vztahy ke třetím osobám
 - a) Master-franchising – franchisor poskytuje franchisantovi právo poskytovat licenci dalším franchisantům (subfranchising), (viz Obrázek 2.1).

- b) Jednoduchý franchising – držitel licence nemá právo udělovat licence dalším franchisantům (viz Obrázek 2.2),
- Hledisko teritoriální
 - a) Národní franchising – ten se uskutečňuje mezi poskytovatelem a nabyvatelem z téhož státu.
 - b) Mezinárodní franchising – franchisa je poskytována do jiného státu.
- Exkluzivita (výlučnost) výrobků
 - a) Minifranchising – poskytování licence na prodej exkluzivního zboží (např. Avon)²³.

Můžeme se setkat i s franchisingem, který je označován jako piggyback. Tímto pojmem je označováno spojení, kdy obchody, které patří do stejného franchisingového řetězce, prodávají své produkty obchodům jiného franchisingového řetězce.

Trend převádět již existující firemní jednotky na nezávislé franchisanty se nazývá branchising. Pro společnosti je to příležitost pro zvýšení jejich kapitálu a pro zlepšení výkonu svých řetězců předáním nezávislým podnikatelům, kteří chtějí být úspěšní²⁴.

Obrázek 2.1 Master franchising

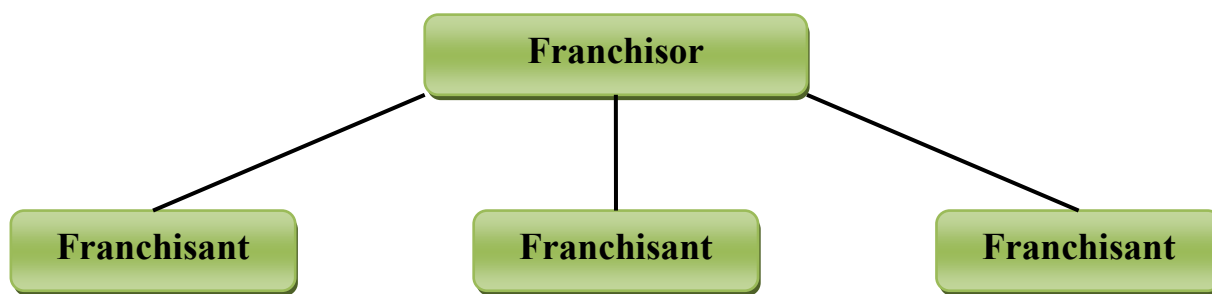


Zdroj: ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 13.

²³ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 11-13.

²⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. s. 30.

Obrázek 2.2 Jednoduchý franchising



Zdroj: ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 13.

2.7 Poplatky za poskytnutí licence

Poplatky jsou hlavním zdrojem příjmů franchisora. Jedná se o odměnu za to, že vybudoval úspěšný a fungující systém. Každý franchisingový systém si určuje nejrůznější poplatky, jako jsou třeba vstupní, průběžné nebo účelové. Vstupní poplatky zpravidla hradí náklady na zpracování analýzy místa, vytvoření projektu o provozovně, ale taktéž mohou sloužit k tomu, že franchisant je zapojen do osvědčeného a fungujícího franchisingového řetězce, za poskytnutí know-how a práv, za využívání obchodní značky, která vyjadřuje velkou tržní sílu. Výše tohoto poplatku se zcela liší. Nově vzniklé nebo malé franchisy nemají žádné vstupní poplatky, naopak u velkých a úspěšných franchisingových řetězců se vstupní poplatky pohybují i ve statisících.

Výše průběžných poplatků a jejich forma úhrady se značně liší u každé franchisingové společnosti. Nejčastěji se platí měsíčně, a to buď určité procento z obrátu (velmi často to bývá 6-9%, ale není neobvyklé i větší procento), nebo je stanovena určitá částka. Tyto poplatky hradí držitel licence franchisorovi za poskytování jeho odborných rad a podpůrných služeb²⁵.

A pak franchisant přispívá na marketing do fondu reklamy, ze kterého jsou franchisorem placeny všechny výdaje na reklamu. Tyto poplatky jsou taktéž většinou vypočteny procentem z hrubého příjmu franchisanta. Pokud se jedná o celonárodní franchisingový systém, tak i reklama probíhá na celonárodní úrovni. Nejedná se zrovna o zanedbatelnou částku, ale na druhé straně se držitelé licence dostávají vysoce kvalitní forma reklamy,

²⁵ *Franchising: Česká republika 2003*. Praha: Česká asociace franchisingu, 2004. s. 60.

kteřou by si jinak nemohl dovolit. Pokud by vřak franchisant chtěl celonárodní kampaň rozšířit jeřtě dále na lokální úroveň, tak si ji musí hradit ze svých prostředků²⁶.

²⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. s. 40.

3 FRANCHISING V ČESKÉ REPUBLICCE

Franchising se v České republice začal rozvíjet po roce 1989 se změnou hospodářských a politických poměrů v zemi. Pro rozvoj podnikání na základě licenčních smluv mělo největší vliv zrušení státního monopolu a otevření trhu pro nové podnikatele v rámci České republiky a taktéž ze zahraničí. O franchisingu, jaký známe dnes, můžeme hovořit od roku 1991, kdy do naší země přichází franchisingové společnosti, jako jsou McDonald's, Yves Rocher či OBI.

Podmínky pro rozvoj franchisingových řetězců nebyly vůbec příznivé, neboť chyběl dostatek informací o franchisingu. Nebyly pořádány žádné konference, fóra ani semináře o tomto novém druhu podnikání v České republice a ani nijak nebylo zakotveno v judikatuře ČR, takže se o franchisingu vlastně ani nevědělo. V 90. letech měl i bankovní systém docela problematický vývoj, což znamenalo nedostatek kapitálu pro malé a střední podnikání, což je motorem každé ekonomiky.

Důležitým rokem pro rozvoj franchisingu je rok 1993, kdy vzniká Česká asociace franchisingu. Díky této asociaci došlo k velkému rozkvětu franchisingu v ČR a to nejen díky zahraničním řetězcům, ale čím dál více se prosazují i domácí podnikatelé. Nejvíce systémů operuje v oblasti restaurací, kaváren, čajoven a rychlého občerstvení. Velké množství společností taktéž působí v oboru bydlení a hobby. Údaj, který ukazuje vývoj franchisingu v ČR, je doba, po kterou franchisy působí na našem území. Více než polovina firem je zde méně než 10 let, takže se franchising stále intenzivně rozvíjí a někteří čeští podnikatelé expandovali i za hranice České republiky.

Důležitá data českého franchisingu:

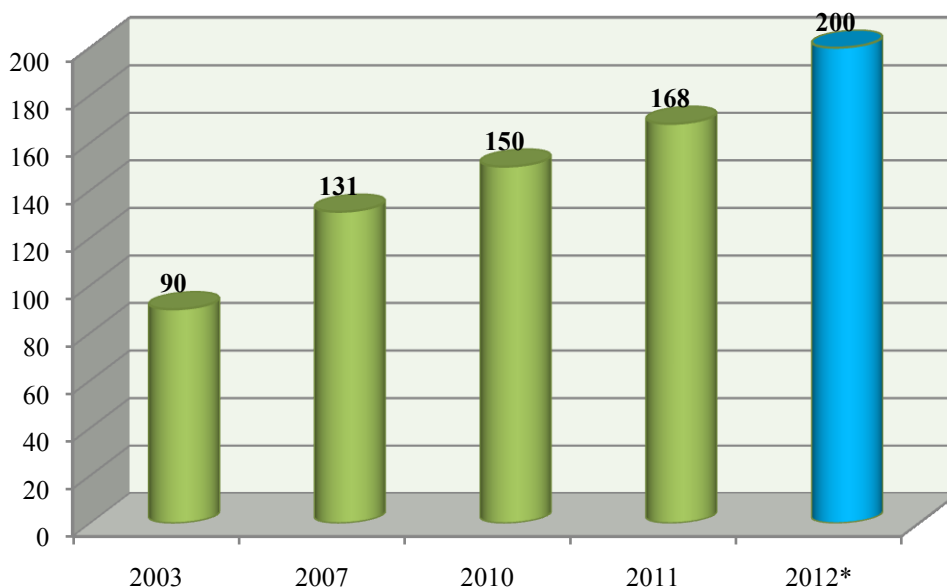
- 1991 – na český trh vstupuje první franchisový řetězec – McDonald's,
- 1993 – založena Česká asociace franchisingu,
- 2002 – V Praze se uskutečnila první větší konference o franchisingu - Franchising Forum 2002,
- 2004 – ČAF vydává publikaci o vývoji franchisingu v ČR Franchising Česká republika 2003,
- 2005 – první ročník akce Franchise meeting point - největší přehlídka s tématem franchising,

- 2008 – rozšíření aktivit poradenské firmy PROFIT system franchise services s.r.o. na území České republiky²⁷.

3.1 Aktuální vývoj franchisingu v České republice

Rok 2011 se považuje za rekordní rok pro franchising v ČR za jeho 20letou historii. V minulém roce totiž došlo k nárůstu franchisingových značek o 12 % oproti roku 2010. Jak můžeme vidět na grafu 1.1, v roce 2011 bylo na našem trhu již 168 franchisingových značek. Ještě výraznější růst zaznamenal počet franchisingových poboček, kdy v roce 2010 jich bylo 3476 a o rok později tento počet vzrostl o 890 na 4366 poboček. Došlo k nárůstu pobočkové sítě franchisingových řetězců o 25,6 % a tento trend se předpovídá i pro rok 2012. „Podnikatelé stále častěji přemýšlí o podnikání založeném na známém a už prověřeném konceptu. Díky tomu se trh franchisingu rozvíjí několikrát rychleji než celé hospodářství České republiky²⁸“, říká Marek Halfar, ředitel poradenské společnosti PROFIT system franchise services.

Graf 3.1 Počet franchisingových značek



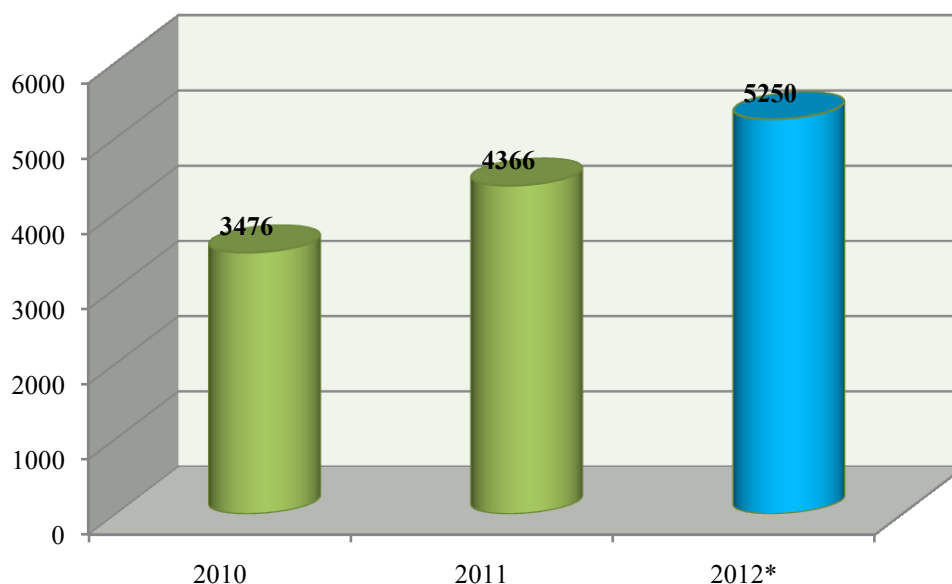
*Odhad pro rok 2012

Zdroj: Vlastní zpracování dle <http://franchisinginfo.cz/moje-firma/1083/rekordni-rok-pro-franchising/>.

²⁷ Rozvoj franchisingu v Česku. *FranchisingInfo: Český portál o franchisingu* [online]. © 2008-2011 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-franchisingu-cesku/>.

²⁸ Rekordní rok pro franchising. *FranchisingInfo: Český portál o franchisingu* [online]. © 2008-2011 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/moje-firma/1083/rekordni-rok-pro-franchising/>.

Graf 3.2 Počet franchisingových poboček



*Odhad pro rok 2012

Zdroj: Vlastní zpracování dle <http://franchisinginfo.cz/moje-firma/1083/rekordni-rok-pro-franchising/>.

Na českém trhu, vzhledem k počtu franchisingových značek, převažuje sektor služeb, jež tvoří 61 % trhu, zbylých 39 % spadá do obchodu (viz Příloha č. 1). Poměr je prakticky neměnný od roku 2007. Největší vliv na to má již tradičně Gastronomie, tvořící 16 % podílu trhu franchisingu. Následují obory Oděvy a obuv (14 %), Realitní služby (12 %), Krása a fitness a Potraviny (po 8 %).

Největší nárůst zaznamenávají oblasti Krása a fitness, Oděvy a obuv a Potraviny, což dokazuje velký nárůst nově otevřených poboček, celkem 220. Naopak pokles zažívá sektor Gastronomie, kde poboček ubylo o 159 a to vlivem hospodářské krize, protože lidé stále více šetří.

Na počátku, kdy franchising teprve začal zapouštět kořeny v ČR, zde byly pouze zahraniční franchisingové značky. Ty převažovaly nad českými až do roku 2010, kdy ze 150 firem jich bylo 73 českých (49 %). Od roku 2011 je tomu jinak a dnes už převažují české franchisingové značky nad těmi zahraničními, což potvrzuje dozrání franchisingu v naší zemi. A čím dál více začínají i české firmy expandovat do zahraničí a otvírají nové pobočky²⁹.

²⁹ Rekordní rok pro franchising. *FranchisingInfo: Český portál o franchisingu* [online]. © 2008-2011 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/moje-firma/1083/rekordni-rok-pro-franchising/>.

3.2 Franchisingové podniky v ČR

Na českém trhu se neustále zvyšuje počet franchisových systémů a díky ČAF, pořádaným konferencím a seminářům, se bude i nadále tento počet zvyšovat z důvodu lepší informovanosti a povědomí o možnosti podnikání formou franchisingu. V současné době působí na území ČR zhruba 168 franchisingových konceptů. V tabulce 3.1 jsou poskytovatelé franchisových značek (100) rozčleněni podle odvětví a oborů.

Tabulka 3.1 Přehled 100 franchisových značek v ČR

OBCHOD	
- Oděvy, obuv a doplňky	Brand New Products, Bushman, Carré blanc, CELIO*, Diva, Husky, blues, Levi Strauss, LIU•JO, MARELLA, MARINA RINALDI, MISSQ, Okay Multibrand Shops, persona, RIFLE, s.Oliver, WEEKEND MaxMara
- Potraviny	BON BON, ČESKÝ GRUNT, FORNETTI, ICE´N´GO!, Lody Bonano, My Culture, OXALIS, PONT, Ráj sýrů, SKLIZENO opravdové jídlo
- Kosmetika a zdraví	BENU, dietplus, NATURHOUSE, Svět zdraví, Yves Rocher, Manufaktura, Zepter, Nicole cosmetics (ČR), Nicole cosmetics (Slovensko)
- Bydlení a stavba	bematech CREATIVE POINT, Marvel mobilní domy, SAMINA
- Produkty pro děti	Cocodrillo, Little Things for little people, Modrý slon
- PC, elektro a příslušenství	Electro World, PC PORT
- Maloobchod různé	Cyklo Point, Husse
SLUŽBY	
- Gastronomie	ANGUS BURGER, Bageterie Boulevard, Coffeeshop Company, CrossCafe Original, Fortys Pizza, FRUITISIMO, McDonald´s, Paneria, Pizza Mizza, PLANET SUSHI, Segafredo Zanetti, Subway, ŠVEJK RESTAURANT, The PUB, UGO juice bar, Výtopna, Crazy Pyramid Pizza

- Krása a fitness	BodyConcept, Contours, Depil&Body, DepilConcept, DietFitness, EXPRESKA, MEDICAL Beauty, The Little Gym
- Služby různé (B2B)	ECO-ECO, Končím s Fajčením, Pytloun, 5áSec, Fotolook, Line-X, Print Non Stop
- Realitní služby	CENTURY 21, Coldwell Banker, EVROPA realitní kancelář, Home Sweet Home, ORIGINAL reality, RE/MAX, UNITED REAL & partners
- Vzdělávání	Helen Doron Early English, KinderGarten anglické a firemní školky, Mathnasium, PONNY English Pre-school, Síť jazykových škol DME
- Bankovní a finanční služby	CYRRUS, GEPARD FINANCE, INSIA, Partners, UniCredit Bank
- Obchodní služby (B2B)	Business for Breakfast, Expense Reduction Analysts, UNIGLOBE Travel, WSI Digital Marketing

Zdroj: Vlastní zpracování dle <http://franchisinginfo.cz/katalog/>.

3.3 Česká asociace franchisingu

V roce 1993 vznikla nezisková organizace, jejímž cílem je prosazování a podpora franchisingu v České republice. ČAF zaměřuje svou činnost nejen na jednotlivé firmy, ale také na vytváření příznivých podmínek pro rozvoj této formy podnikání.

ČAF vytvořila Morální kodex asociace, který je de facto stejný jako Evropský kodex chování pro franchising. Tento kodex stanovuje zásady a povinnosti, které franchisor musí dodržovat při získávání franchisantů, dále určuje zásady franchisingových smluv a vytyčuje povinnosti franchisora a franchisanta. Jakýkoliv člen ČAF se zavazuje tento kodex respektovat.

Členem ČAF se může stát jakýkoliv podnikatelský subjekt, který působí na území ČR nejméně po dobu jednoho roku a poskytuje svou licenci alespoň dvěma franchisantům a nebo se jedná o master-franchisanta, který bude provozovat pobočky či poskytovat licenci na území České republiky³⁰.

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. s. 25.

ČAF pravidelně pořádá konference a odborné semináře na téma franchising a díky těmto aktivitám je o něj čím dál větší zájem a taktéž roste povědomí o tomto druhu podnikání u laické i odborné veřejnosti. Takovéto odborné semináře jsou pořádány i mimo hlavní město, aby se informace dostaly i do ostatních regionů ČR³¹.

Dnes ČAF sdružuje více než 40 členů. Posledním členem, kterého správní rada přijala je společnost Eureka shops, s.r.o., která je provozovatelem konceptu Paneria v České republice³². Provozují specializované prodejny na „snacky“, kdy z polotovarů připraví lahůdku pro okamžitou konzumaci, a to přímo na místě nebo lze si ji vzít s sebou či dokonce objednat přes e-shop. V současné době hledají nové franchisanty pro rozšíření jejich pobočkové sítě.

3.4 Franchising v právním řádu České republiky

Jak již bylo výše uvedeno, tak legislativa upravující franchising v ČR chybí, což znamená, že nepřispívá k jeho aktivnímu rozvoji, ale taktéž mu nebrání. ČR není jediná země, které chybí právní úprava tohoto moderního typu podnikání, nicméně to není nikterak velký problém. Jelikož se však nelze opírat o žádný právní dokument, je nutné dobře sestavit franchisingovou smlouvu, která bude velmi podrobně regulovat veškeré aspekty vztahu mezi poskytovatelem a příjemce licence, aby se předešlo konfliktům mezi těmito subjekty. I když neexistuje právní akt, který by se zabýval přímo franchisingem, jsou zde jisté právní normy, kterými se můžeme řídit a se kterými musí být smlouva v souladu³³.

3.4.1 Obchodní zákoník

Jelikož franchisor a franchisant jsou podnikatelé, tak základní právní normou je obchodní zákoník. Podle tohoto dokumentu se řídí jak smlouva o franchisingu, tak i vztahy mezi franchisorem a franchisantem, popř. i mezi franchisanty samotnými.

Velkou výhodou pro franchisanta je oprávnění užívat franchisorovo obchodní jméno. Obchodním jménem se podle ObchZ rozumí název, pod kterým činí právní úkony při své podnikatelské činnosti. Fyzická osoba používá jako obchodní název své jméno a příjmení. Právnícká osoba používá ten název, pod kterým je zapsána v obchodním rejstříku s dodatkem, který určuje právní formu PO. Zákon přímo zakazuje převést obchodní jméno

³¹ *Franchising: Česká republika 2003*. Praha: Česká asociace franchisingu, 2004. s. 11.

³² Novým členem ČAF se stala Paneria. *Česká asociace franchisingu* [online]. © 2005-2009 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/aktualita/637-novym-clenem-Caf-se-stala-paneria/>.

³³ *Franchising: Česká republika 2003*. Praha: Česká asociace franchisingu, 2004. s. 20-22.

bez fyzického převodu podniku, avšak možnost užívat jméno podnikatelského subjektu jiným podnikatelským subjektem nijak zákon neupravuje. Proto je nutné do franchisingové smlouvy zanezt ustanovení o užívání obchodního jména a určit, v jakých případech lze vystupovat pod jménem franchisora a v jakých případech franchisant jedná pod svým jménem.

Co určitě žádná franchisingová smlouva nesmí opomenout, je ochrana obchodní tajemství franchisora. Podle zákona tvoří obchodní tajemství všechny skutečnosti obchodní, výrobní či technické související s daným podnikem. Ochrana obchodního tajemství je ošetřeno ve smlouvě zejména smluvními pokutami a ujednáním o náhradě škody.

S pojmem obchodního tajemství nepochybně souvisí i výraz know-how, které je dalším nehmotným statkem podniku. Právní ochrana know-how je stejná jako u obchodního tajemství. Vlastník know-how může s ním nakládat dle vlastního uvážení, smí udělit svolení k jeho užívání a stanovit podmínky využití tohoto práva. Jeho oprávněné používání je pouze na základě licenční smlouvy. Jelikož se jedná o velmi cenné duševní vlastnictví, tak je potřeba věnovat velkou pozornost smluvním ujednáním týkající se jeho ochrany proti odtajnění³⁴. V opačném případě je porušitel povinen zaplatit smluvní pokutu vyplývající z licenční smlouvy.

Do franchisingového vztahu může vstupovat i zahraniční osoba, kterou je myšlena buď osoba fyzická s bydlištěm, nebo osoba právnická se sídlem mimo území České republiky. Podle ObchZ může zahraniční osoba pro účely řádného provedení tzv. pilotního provozu³⁵ a zahájení franchisingového podnikání založit v ČR právnickou osobu.

Jak již bylo zmíněno, tak franchisingová smlouva se považuje za obchodně závazkový vztah, neboť je uzavírána mezi podnikateli. Podle obchodního práva se jedná o smlouvu inominátní³⁶, což znamená, že neexistuje žádná právní úprava, která by taxativně vyjmenovávala, co obsahem smlouvy být musí, co naopak nesmí, jaká je její forma apod. Nicméně praxe ukazuje a taktéž z podstaty franchisingu bývají smlouvy písemné. Před uzavřením franchisingové smlouvy samotné, je vhodné uzavřít smlouvu o budoucí franchisingové smlouvě, kde se upravují vztahy mezi poskytovatelem a nabyvatelem

³⁴ § 513 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

³⁵ Převedení podnikatelské koncepce do praxe, aby se franchisor ujistil, že jeho myšlenka bude fungovat a poté bude schopen předat dostatek zkušeností franchisantovi. Měl by trvat alespoň jeden rok.

³⁶ § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

licence. Aby smlouva byla platná, musí splňovat zákonnou podmínku, a to písemnou formu. Smlouvu o smlouvě budoucí³⁷ upravuje i ObchZ.

Smluvní pokuta³⁸ je důležitým nástrojem pro zajištění závazků. Tento instrument by měl být určitě součástí každé franchisingové smlouvy. Obsahem by měl být důvod uplatnění smluvní pokuty, její výše nebo způsob stanovení její výše. I když zákon přesně nestanovuje výši smluvní pokuty, neměla by být nepřiměřeně vysoká a neměla by být ani nástrojem k dosažení mimořádného zisku.

Do franchisingové smlouvy lze zanést i možnost odstoupení od smlouvy pro předem definované případy, nebo pokud je to stanoveno zákonem. Jednou z možností odstoupení od smlouvy je prodlení dlužníka nebo věřitele, což znamená podstatné porušení jeho smluvní povinnosti³⁹. V tomto případě je oprávněná smluvní strana povinna oznámit straně, že je v prodlení, bez zbytečného odkladu poté, co se o této skutečnosti dozvěděla. Je proto vhodné, aby si smluvní strany striktně vymeziply podmínky, za kterých lze od franchisingové smlouvy odstoupit, a taktéž je dobré si formulovat, jaké porušení povinností se považuje za opodstatněné a jaké neopodstatněné pro účely odstoupení od smlouvy.

Druhou z možností odstoupení od smlouvy je institut odstupného⁴⁰. Institut odstupného znamená, že jedna ze smluvních stran nebo obě strany mohou smlouvu zrušit, pokud je zapláceno odstupné předem ve smlouvě určené druhé smluvní straně. Smlouva se ruší od počátku uzavření v případě, že jedna smluvní strana to oznámí straně druhé a zaplatí odstupné. Pokud však je tento institut převeden do praxe, tak ve franchisingu se zpravidla nepoužívá, aby nevňášel do vztahu mezi poskytovatelem a nabyvatelem franchisy nedůvěru. Pokud však některá strana toto právo má, tak se jedná zpravidla o franchisora, neboť franchisant by tohoto nástroje mohl zneužít ve svůj prospěch, kdy by získal know-how, dovednosti a znalosti pouze za cenu odstupného.

Dalším ze způsobů, jak ukončit spolupráci, je výpověď⁴¹. Smlouva může výpovědí zaniknout v případě, že byla sjednaná na dobu neurčitou. Smlouvy uzavřené na dobu určitou v zásadě vypovědět nelze. A právě proto, že franchisingové smlouvy

³⁷ § 289 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

³⁸ § 544 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník a § 300-302 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

³⁹ § 345 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁴⁰ § 355 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁴¹ § 582 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník. Vztahuje se však i na obchodněprávní závazky, pokud jednotlivé smluvní typy upravené obchodním zákoníkem neobsahují odlišnou právní úpravu.

jsou uzavírány na dobu určitou s možností jejich prodloužení, tak je třeba výpovědní dobu stanovit v takovém rozsahu⁴², aby po jejím uplynutí byly veškeré pohledávky a práva vyplývající z franchisingové smlouvy mezi smluvními stranami vyrovnány⁴³.

3.4.2 Občanský zákoník

Občanský zákoník podobně jako obchodní rozděljuje osoby na fyzické a právnické. Mezi právnické osoby můžeme zařadit sdružení fyzických nebo právnických osob, účelová sdružení majetku, jednotky územní samosprávy a další subjekty, které stanovuje zákon.

Výhodou fyzické osoby v postavení franchisanta je jeho osobní nasazení kvůli jeho kapitálové zainteresovanosti, což má za důsledek lepší fungování podniku.

Mezi sdružení fyzických a právnických osob řadíme zejména veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost a družstvo. Každý druh takového sdružení má své výhody a nevýhody z pohledu osoby franchisanta.

Nadace slouží k obecně prospěšným cílům (ochrana kulturních památek, rozvoj duševních hodnot, humanitární cíle aj.) a nevznikají za účelem tvorby zisku. Z pohledu občanského zákoníku je tedy naprosto vyloučeno, aby nadace byla součástí franchisingového řetězce, ať už v pozici poskytovatele nebo nabyvatele licence.

Zájmové sdružení právnických osob taktéž není vhodným typem sdružení, neboť vznikají za účelem ochrany svých zájmů nebo dosažení jiných cílů. Jedině může vzniknout zájmové sdružení např. pro podporu a rozvoj franchisingu na určitém území, na jeho propagaci a hájení zájmů franchisingu. Na území ČR je to kupříkladu Česká asociace franchisingu, ale tato asociace nestojí v pozici franchisora ani franchisanta.

Proto se považuje za nejvhodnější osobu pro franchisingovou formu podnikání fyzická osoba nebo sdružení fyzických nebo právnických osob, jež upravuje zejména obchodní zákoník.

Neméně důležitým aspektem v občanskoprávní rovině je ochrana fyzické a právnické osoby. U ochrany fyzické osoby jde zejména o ochranu života a zdraví, občanské cti

⁴² § 515 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁴³ REZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 58-78.

a lidské důstojnosti, jakožto i soukromí, jména a projevů osobní povahy⁴⁴. Naopak u právnické osoby jde o ochranu obchodního názvu před neoprávněným použitím a zásahem do dobré pověsti⁴⁵.

Obchodní zákoník institut neplatnosti právních úkonů⁴⁶ neupravuje, ale za to občanský rozlišuje absolutní a relativní neplatnost. Absolutní neplatnost nastává přímo ze zákona, takže např. u franchisingové smlouvy by se mohla uplatňovat v případě, že by došlo k rozporu se zákonem o ochraně hospodářské soutěže. Relativní neplatnost je taková, jejíž důvody jsou taxativně vymezeny v občanském zákoníku a nelze je měnit ani dohodou smluvních stran.

Občanským zákoníkem je upraven i nájem a podnájem nebytových prostor⁴⁷. Ve skutečnosti málo kdy bývá vlastníkem nebytových prostor přímo franchisor nebo franchisant. Franchisor se stává nájemcem a s franchisantem bývá uzavřena smlouva nájemní, která je v písemné formě.

Do franchisingových smluv bývají začleňovány i ujednání o řešení sporů mezi franchisorem a franchisantem. Majetkové spory a spory vyvolané prováděním konkursu nebo vyrovnáním většinou řeší rozhodci a proto jsou k franchisingovým smlouvám připojovány rozhodčí doložky⁴⁸. V praxi to častokrát vypadá tak, že každá strana si zvolí jednoho rozhodce a ti pak zvolí třetího rozhodce jako předsedajícího. Pokud je jedna ze smluvních stran zahraniční osobou, tak si musí zvolit rozhodné právo, podle kterého budou rozhodci rozhodovat⁴⁹.

3.4.3 Živnostenské právo

Aby franchisor nebo franchisant mohli zahájit podnikatelskou činnost na území České republiky, je nutné, aby získali potřebné živnostenské oprávnění, které odpovídá charakteru podnikatelské činnosti. V některých případech je nutné získat i koncesi a to například při prodeji značkových zbraní a střeliva⁵⁰.

⁴⁴ § 11 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.

⁴⁵ § 19 odst. 2 a 3 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.

⁴⁶ § 37 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.

⁴⁷ § 720 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.

⁴⁸ Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů.

⁴⁹ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 51-57.

⁵⁰ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 78.

Pro získání živnostenského podnikání u živnosti volné je nutné splnění všeobecných podmínek, které stanovuje zákon⁵¹. Mezi tyto podmínky patří dosažení věkové hranice 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Podmínky získání živnostenského oprávnění u živností řemeslných, vázaných a koncesovaných jsou uvedeny v živnostenském zákoně.

3.4.4 Pracovní právo

Pracovněprávní vztah vzniká mezi franchisantem a jeho zaměstnanci. Podle Zákoníku práce má franchisant jako zaměstnavatel povinnost svým zaměstnancům zabezpečit odpovídající kvalifikaci zaškolením nebo zaučením, pokud zaměstnanec nemá potřebnou kvalifikaci. A proto i velmi často je úvodní školení zaneseno do smlouvy jako podmínka přijetí do zaměstnání.

Většinou v pracovních smlouvách mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem – franchisantem je klauzule, která ochraňuje know-how, název, image, goodwill a další znaky franchisingového systému, a to jak během pracovního poměru, tak i po skončení tohoto poměru v přiměřené lhůtě. Jedná se tzv. o zákaz konkurence.

Dále zaměstnanec uzavírá se zaměstnavatelem i dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování, čímž zaměstnanec přebírá odpovědnost za svěřenou hotovost, ceniny, zboží, zásoby a jiné hodnoty⁵².

3.4.5 Správní právo

Při podnikatelské činnosti v jakémkoliv oboru, zejména v rámci živnostenskoprávních a stavebně právních aspektech, se i tak franchisoví podnikatelé setkávají se spoustou správních rozhodnutí. Rozhodnutí musí obsahovat výrok, odůvodnění s odkazem na právní předpisy, podle kterých rozhodoval a poučení o odvolání s uvedením lhůty. Dále je nutné, aby dokument obsahoval označení orgánu, který toto rozhodnutí vydal, dále datum vydání tiskopisu a v neposlední řadě jméno a příjmení účastníků řízení.

Proti správnímu rozhodnutí se účastník může odvolat ve lhůtě zpravidla 15 dnů, pokud zákon nestanoví jinak. O tomto odvolání rozhoduje sám správní orgán, pokud vysloví souhlas s napadeným rozhodnutím v celém rozsahu, nebo jemu nejbližší nadřízený správní

⁵¹ § 6 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

⁵² REZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 81-83.

orgán. Bylo-li napadeno rozhodnutí ústředního orgánu, tak by rozhodoval předseda Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže⁵³.

3.4.6 Ochrana hospodářské soutěže

Na každé tržní, správně fungující ekonomice je, aby zajistila rovné podmínky pro všechny subjekty na trhu a aby nedocházelo k zneužití monopolního postavení. Ovšem franchising tyto nerovné podmínky může způsobovat, jelikož vztah mezi franchisorem a franchisantem může zajišťovat určitou exkluzivitu pro smluvní strany, čímž vznikají nerovné podmínky pro potenciální subjekty, které by chtěly vstoupit na trh. Někdy se totiž objevují případy, kdy franchisantovi je ve smlouvě přikázáno od jakých dodavatelů může odebírat zboží, někdy dokonce je povinen odebírat přímo od franchisora, nebo určování cen zboží a služeb.

Mezi nejvýznamnější právní normy upravující soutěžní právo patří Obchodní zákoník⁵⁴, který reguluje nekalou soutěž a poté zákon o ochraně hospodářské soutěže⁵⁵. Kontrolu nad dodržováním předpisů a rovných podmínek na trhu vykonává Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

Podle zákona lze narušit rovnováhu hned několika způsoby. Mezi první způsob se řadí dohody narušující soutěž. Jsou to takové dohody, které obsahují ujednání o přímém či nepřímém určení cen. Toto ustanovení je velmi často obsahem franchisingové smlouvy, neboť společnost má například stejnou cenovou politiku na území určitého státu.

Dále nesmí docházet k omezení nebo kontrole výroby, odbytu, výzkumu a investic nebo rozdělení trhu a nákupních zdrojů. Taktéž je zakázáno zakomponovat do smlouvy ujednání o tom, že bude muset být odebráno plnění, které věcně ani nesouvisí s předmětem smlouvy. Smlouva nesmí obsahovat závazek účastníků, že budou uplatňovány rozdílné podmínky vůči odběratelům při plnění stejného nebo srovnatelného plnění a za další nesmí omezovat přístup na trh soutěžitelům, kteří nejsou členy dohody. Takové dohody, pokud jejich dopad není nezadatelný, jsou neplatné a zakázané. Může se zdát, že franchisingové smlouvy, na základě výše vyjmenovaných důvodů, porušují zákon o ochraně hospodářské soutěže. Avšak v některých případech může být udělena výjimka, pokud to stanoví zákon nebo ÚOHS.

⁵³ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 95-96.

⁵⁴ § 41 a násl. zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁵⁵ Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů.

Na některé dohody se zákaz nevztahuje a to zejména na ty, které přispívají ke zlepšení výroby nebo distribuce zboží či k podpoře hospodářského rozvoje, dále na dohody, které neukládají soutěžitelům omezení a nakonec na dohody, které neumožní soutěžitelům vyloučit hospodářskou soutěž na podstatné části trhu.

Dohody lze rozdělit na vertikální a horizontální. Dohody horizontální jsou takové, kdy soutěžící subjekty působí na stejné úrovni trhu. Vertikální dohody jsou naopak mezi soutěžiteli, kteří působí na rozdílných úrovních trhu. Na základě tohoto rozdělení lze franchisingovou smlouvu zařadit do vertikálních dohod, jelikož franchisor působí na jiné úrovni trhu než franchisant.

Další možností, jak narušit stabilitu na trhu, je zneužití dominantního postavení. O dominantní postavení se podle zákona jedná tehdy, když soutěžitel nebo více soutěžitelů mají tržní sílu takovou, že se mohou chovat nezávisle na jiných soutěžitelích a vynucovat si nepřiměřené podmínky ve vztahu k jiným soutěžitelům. Za zneužití dominantního postavení může ÚOHS udělit porušiteli vysokou pokutu až do výše 10 milionů korun nebo až do výše 10 % z čistého obrátu za poslední kalendářní rok⁵⁶.

3.5 Diferenciace od podobných forem podnikání

Existují i další formy podnikání, které jsou mnohdy zaměňovány s franchisingem. Z tohoto důvodu autor srovná tyto formy podnikání s franchisingem, které na rozdíl od franchisingu jsou upraveny zákonem.

3.5.1 Licenční smlouva

Tento typ podnikání je franchisingu zřejmě nejbližší. Na rozdíl od franchisingové smlouvy, kde nabyvatel licence získává průmyslová práva, právo užívat obchodní značku, právo na poskytování služeb nebo prodej zboží, know-how poskytovatele licence, image, výrobní postupy apod., nabyvatel licence u licenční smlouvy⁵⁷ opravňuje nabyvatele k výkonu práv z průmyslového vlastnictví. Za užívání těchto práv se nabyvatel zavazuje poskytovateli odvádět úplatu ve sjednané výši nebo jiné majetkové hodnoty⁵⁸.

⁵⁶ MALANÍK, M. *Franchising jako způsob podnikání* [online]. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta, 2006 [cit. 2011-04-25]. Diplomová práce. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/69784/pravf_m/Franchising_jako_zpusob_podnikani-final.pdf.

⁵⁷ § 508 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁵⁸ MAREK, K. *Smluvní typy druhé hlavy třetí části obchodního zákoníku: smlouva o prodeji podniku, smlouva o koupi najaté věci, smlouva o úvěru, licenční smlouva k předmětům průmyslového vlastnictví, kupní smlouva, smlouva o dílo, smlouva mandátní, smlouva komisionářská, smlouvy k zajišťování přepravy a se*

Náklady spojené se získáním licenční smlouvy jsou daleko nižší než získání franchisy, ale na druhou stranu získáním franchisy získáváte podnikatelský koncept a získáváte již to, co řadu let funguje. Licenční smlouvou získáváte pouze práva, avšak nezískáváte žádné know-how a ani žádnou podnikatelskou myšlenku či nápad.

Z výše uvedeného lze říci, že franchisingová smlouva je nadřazena smlouvě licenční, která je velmi často součástí smlouvy franchisingové.

3.5.2 Komisionářská smlouva

Další podobnou formou podnikání je komisionářská smlouva⁵⁹. U této smlouvy se komisionář, který jedná vlastním jménem, zavazuje, že zařídí pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent je poté povinen mu vyplatit sjednanou odměnu. Hlavní rozdíl od franchisingu spočívá v tom, že komisionář je samostatný podnikatel, který není pod ochrannými křídly žádné společnosti, nevyužívá žádných obchodních značek a ani nezná know-how podniku. Franchisant je s projektem velmi dobře obeznámen, kdežto komisionář nemá téměř žádné informace o projektu a je jen pověřen k zajištění smluvně sjednané obchodní záležitosti. Tato spolupráce na rozdíl od franchisingu je jen velmi krátkodobá, popř. střednědobá⁶⁰.

3.5.3 Smlouva o obchodním zastoupení

Další velmi podobnou formou podnikání je smlouva o obchodním zastoupení⁶¹. Tento způsob podnikání je stejně tak blízký komisionářské smlouvě, ale rozdíl je v tom, že se jedná o dlouhodobou spolupráci. Podnikatel vystupuje jako nezávislá osoba, která zastupuje klienta a jedná výhradně na jeho účet. Vyvíjí takovou činnost, která směřuje k uzavírání smluv a zastoupený je poté povinen obchodnímu zástupci zaplatit sjednanou provizi. Na rozdíl od franchisanta obchodní zástupce nenesou podnikatelské riziko a jeho kapitálová angažovanost je minimální⁶².

vztahem k dopravním prostředkům, smlouva o zprostředkování, smlouva o obchodním zastoupení, smlouvy bankovních služeb a další. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 97.

⁵⁹ § 577 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁶⁰ MAREK, K. *Smluvní typy druhé hlavy třetí části obchodního zákoníku: smlouva o prodeji podniku, smlouva o koupi najaté věci, smlouva o úvěru, licenční smlouva k předmětům průmyslového vlastnictví, kupní smlouva, smlouva o dílo, smlouva mandátní, smlouva komisionářská, smlouvy k zajišťování přepravy a se vztahem k dopravním prostředkům, smlouva o zprostředkování, smlouva o obchodním zastoupení, smlouvy bankovních služeb a další.* 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 228.

⁶¹ § 652 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

⁶² MAREK, K. *Smluvní typy druhé hlavy třetí části obchodního zákoníku: smlouva o prodeji podniku, smlouva o koupi najaté věci, smlouva o úvěru, licenční smlouva k předmětům průmyslového vlastnictví, kupní*

3.5.4 Smlouva o tichém společenství

U smlouvy o tichém společenství⁶³ jde o to, že tichý společník se zavazuje k poskytnutí určitého vkladu podnikateli a tím mu vzniká právo podílet se na podnikání podnikatele a podnikatel se zavazuje tichému společníkovi vyplatit část zisku. Podíl na zisku popř. na ztrátě musí být stanoven ve smlouvě o tichém společenství, avšak tento podíl musí být ve stejné výši. Nelze v případě zisku získat 20 % a v případě ztráty zaplatit pouze 10 %. Stejně jako franchisor, tak i tichý společník má právo nahlížet do účetních výkazů a kontrolovat stav podnikání, ve kterém je finančně angažovaný. Avšak žádné další aktivity nejsou vyvíjeny ze strany tichého společníka⁶⁴.

smlouva, smlouva o dílo, smlouva mandátní, smlouva komisionářská, smlouvy k zajišťování přepravy a se vztahem k dopravním prostředkům, smlouva o zprostředkování, smlouva o obchodním zastoupení, smlouvy bankovních služeb a další. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 276.

⁶³ Ustanovení § 673 Obchodního zákoníku.

⁶⁴ MAREK, K. *Smluvní typy druhé hlavy třetí části obchodního zákoníku: smlouva o prodeji podniku, smlouva o koupi najaté věci, smlouva o úvěru, licenční smlouva k předmětům průmyslového vlastnictví, kupní smlouva, smlouva o dílo, smlouva mandátní, smlouva komisionářská, smlouvy k zajišťování přepravy a se vztahem k dopravním prostředkům, smlouva o zprostředkování, smlouva o obchodním zastoupení, smlouvy bankovních služeb a další.* 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 287-289.

4 ANALÝZA POSTUPU PŘEVZETÍ FRANCHISY VE SPOLEČNOSTI MCDONALD'S

V této kapitole bude popsána historie vzniku společnosti McDonald's, její současné působení ve světě a České republice. A následně bude popsán postup pro převzetí franchisy u této společnosti. Mnoho informací bývá většinou tajných a jsou ochraňovány ve smlouvě, tudíž nejsou nikde dostupné, neboť by mohlo dojít k odtajnění know-how. Proto tato kapitola bude zpracována na základě veřejně dostupných informací.

4.1 Historie společnosti McDonald's

Samotná historie spadá do roku 1937, kdy bratři, Dick a Mac McDonald, otevřeli malou drive-in restauraci⁶⁵. V roce 1940 se však jejich byznys rozrostl do takových rozměrů, že otevřeli v San Bernardino restauraci o výměře 600 m². Tato restaurace nenabízela uvnitř žádné místa k sezení, ale tým restaurace byl schopen obsloužit až 125 aut najednou. V roce 1948 bratři Dick a Mac generovali roční příjmy vyšší než 200 000 dolarů, což si nepředstavovali ani v těch nejvíce divokých snech. V tomtéž roce ještě udělali nějaké změny, aby zvýšili efektivnost podniku a zřídili samoobslužné okýnka, aby si zákazníci mohli udělat sami svou objednávku, zredukovali počet položek v menu a taktéž snížili ceny např. u hamburgeru z 30 centů na pouhých 15 centů. Po roce 1950 jejich roční obrat vzrostl na více než 350 000 dolarů.

Ray Kroc, který byl vlastníkem firmy, který dodával multimixéry na výrobu mléčných koktejlů do restaurace bratrů McDonald, byl nadšený z úspěchu, který dokázali, a tak v roce 1954 přiletěl do Los Angeles, pronajal si auto a vydal se na 100 kilometrovou cestu východně do městečka San Bernardino, aby mohl lépe pochopit, v čem tkví úspěch prodeje takového množství mléčných koktejlů. Na první pohled nebyl nijak nadšený, navíc restaurace byla velmi malá.

V deset hodin ráno nezaznamenal nic neobvyklého ani nic rozdílného od tisíců podobných restaurací v USA. O hodinu později byl Kroc udiven, když viděl, že tucty aut přijíždějí a v poledne již 150 aut stálo a čekalo ve frontě, což si zasloužilo jeho pozornost. Byl velice mile zaskočen efektivností a rychlostí systém bratrů McDonald. Navíc restaurace byla velmi čistá, zákazníci téměř okamžitě obslouženi a to za velmi nízké ceny.

⁶⁵ Drive-in restaurace znamená, že zákazník přijede autem a bez nutnosti vystoupení z vozu si objedná, zaplatí a během několika mála minut ihned odjíždí se zakoupeným jídlem.

Ještě ten večer bratrům McDonald Ray Kroc učinil nabídku. Druhý den bratři McDonald souhlasili s nabídkou Raye Kroca a dali mu exklusivní práva na otevření poboček v celých Spojených státech amerických. Taktéž souhlasili, že budovy budou navrženy přesně podle vzoru jejich restaurace, budou se jmenovat úplně stejně a nabízet taktéž i totožné menu v každé restauraci. Tím se Rayi Krocovi ve věku 52 let podařilo rozjet nový byznys. Jeho vizí bylo otevřít tisíce nových poboček, které budou nabízet vždy to samé, a to kvalitu, vynikající servis a čistotu ve svých restauracích. Aby mohl začít svou vizi proměňovat v realitu, tak začal hledat správné franchisanty, ale neměli to být pouze lidé, kteří by se zajímali pouze o to, jak vydělat peníze, ale měli to být podnikatelé, kteří by byli zcela do provozu zainteresováni⁶⁶.

Ray Kroc v roce 1962 kupuje firmu McDonald's za 2,7 milionů dolarů. Ve stejném roce je pod jeho vedením otevřeno téměř 500 restaurací, které dohromady prodaly miliardu hamburgerů. V 60. a 70. letech otvírá dalších nové pobočky v Kanadě, Japonsku, Austrálii, Německu a Velké Británii. V 90. letech expanduje do zemí střední a východní Evropy včetně České republiky⁶⁷.

4.2 McDonald's v České republice

Společnost McDonald's vstupuje do České republiky, tehdejšího Československa, v roce 1991. První pobočku zde otvírá 20. března 1992 ve Vodičkově ulici v Praze. Ještě tentýž rok byly otevřeny další 2 restaurace v Praze, a to na Václavském náměstí a na místě zvaném Anděl. V roce 1993 došlo k otevření první mimopražské restaurace, a to konkrétně v Ostravě. Dnes už je otevřeno 90 provozoven rychlého občerstvení společnosti McDonald's a do konce roku je naplánováno otevření dalších 2 restaurací.

Za 20 let působení v ČR restauracemi McDonald's prošlo již zhruba 690 milionů zákazníků, z toho jen loni bezmála 62 milionů. Úspěšnost na zdejším trhu ukazují i jeho tržby. Za celou dobu provozování restaurací utržil téměř 40 miliard korun.

"V USA máme jednu restauraci průměrně na 25 tisíc obyvatel. V západní Evropě je pak průměr padesát tisíc obyvatel na jednu naši restauraci. V Česku se stále pohybujeme

⁶⁶ SHOOK, C. a R. L. SHOOK. *Franchising: the business strategy that changed the world*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, c1993, s. 141-143.

⁶⁷ Historie. In: *McDonald's* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml>.

nad sto tisíc⁶⁸," říká k plánům na další expanzi Janalík, generální ředitel McDonald's ČR/SR. Restaurace byly doposud otevírány ve větších městech nad 80 000 obyvatel, ale Karel Suk, první franchisant v ČR, prozradil, že by se měly začít otevírat i pobočky ve městech nad 30 000 obyvatel⁶⁹.

Společnost McDonald's se rozhodla ovládnout trh s kávou a pustit se do boje s největším hráčem, americkou společností Starbucks. V roce 2009 byla otevřena první kavárna McCafé u nás, čímž se jednoznačně rozšířila cílová skupina. Díky tomuto konceptu bude konkurovat nejen fast-foodům, ale taktéž klasickým kavárnám. Kavárny McCafé jsou v dnešní době součástí 31 restaurací v České republice.

Společnost chce do konce roku redesignovat všechny restaurace McDonald's. Nyní se může novým designem pochlubit 68% poboček. Dále se společnost snaží být šetrnější k životnímu prostředí a má za cíl snížit energetickou náročnost budov, např. vybavením provozoven LED svítidly. Do budoucna chce společnost otevřít další provozovny, aby se jejich počet zvedl na číslo 200. S tím je spojen i vznik nových pracovních míst. V současné době je u společnosti McDonald's Česká republika zaměstnáno celkem zhruba 5 300 lidí. Na tuzemském trhu je provozováno 52 restaurací 20 franchisantami a v roce 2012 je naplánováno otevření dalších 3 nových poboček (1 již byla otevřena).

Je tedy jasné, že společnost McDonald's neustále sílí a roste. Provozuje 3. největší síť restaurací v České republice. Jedná se o odpovědnou firmu, která je nositelem ocenění Zaměstnavatel roku – Stejná šance, neboť zaměstnává uchazeče bez rozdílů různých „znevýhodnění“. A v neposlední řadě podporuje sport v ČR a mnoho dalších aktivit⁷⁰.

4.3 Zahájení podnikatelské činnosti

Každý zájemce o licenci společnosti McDonald's musí být pouze fyzickou osobou. Právníké osoby se nemůžou stát franchisantem. Provozování restaurace znamená získání živnostenského oprávnění v oboru Hostinská činnost. Ta podle živnostenského zákona spadá do řemeslné ohlašovací živnosti. K získání živnostenského oprávnění v tomto oboru je zapotřebí prokázat svou odbornou způsobilost, kterou lze doložit dokladem o řádném

⁶⁸ McDonald's chystá expanzi. Hamburgery se valí do okresních měst. *Hospodářské noviny* [online]. 23. 4. 2009 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-36840780-mcdonald-s-chysta-expanzi-hamburgery-se-vali-do-okresnich-mest>.

⁶⁹ tamtéž.

⁷⁰ McDonald's pokračuje v růstu. In: *McDonald's* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z www.mcdonalds.cz/srv/www/content/db/cs/tiskove-zpravy/mcdonalds-pokracuje-v-rustu-132.html.

ukončení vzdělání v příslušném oboru nebo uznání odborné kvalifikace⁷¹. A dalším předpokladem pro získání živnostenského podnikání je splnění všeobecných podmínek. Mezi všeobecné podmínky patří plnoletost, tedy dosažení věku 18 let, dále způsobilost k právním úkonům a nakonec právní bezúhonnost. Za bezúhonnou osobu se nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen za úmyslné spáchání trestného činu v souvislosti s podnikáním, anebo v souvislosti s předmětem podnikání, o který žádá. Bezúhonnost se dokládá výpisem z evidence Rejstříku trestů⁷².

4.4 Výběr franchisanta

Společnost McDonald's provozuje více než 31 000 restaurací ve 119 zemích světa a z tohoto počtu je 80 % z nich provozováno přímo samotnými franchisanty. Klíčem k úspěchu McDonald's je pečlivý výběr schopných franchisantů. Abyste se mohli stát držitelem licence společnosti McDonald's, tak je nutné splňovat určité požadavky⁷³:

- Zkušenosti se samotným podnikáním,
- Schopnost řídit a motivovat kolektiv cca 40 zaměstnanců,
- Organizační schopnosti,
- Připravenost aktivně řídit restauraci,
- Flexibilita v rámci regionu,
- Osobní zapojení do řízení restaurace nebo restaurací,
- Absolvování náročného tréninku a vzdělávacího programu v rozsahu cca 1 roku,
- Dostatečný vlastní finanční kapitál.

Pokud potenciální franchisant všechny výše uvedené požadavky splňuje a má zájem o udělení franchise společnosti McDonald's, tak je potřeba vyplnit Formulář žádosti o franchising (viz Příloha č. 2).

Po vyhodnocení dotazníků jsou vybraní uchazeči pozváni k osobnímu pohovoru. Cílem pohovoru je zjistit zkušenosti v oboru, cíle, finanční možnosti, zájem o McDonald's a potenciál franchisanta pro vlastnictví a provozování restaurace McDonald's. Franchisor si pak vybere uchazeče, se kterými by měl zájem spolupracovat a těm zařídí zkušební pobyt v restauraci, který v sobě skrývá dva cíle. Prvním z nich je unikátní možnost

⁷¹ § 21 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

⁷² § 6 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

⁷³ McDonald's. In: *FranchisingInfo.cz: český portál o franchisingu* [online]. © 2008-2011 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/franchisa/22/mcdonald-s/>.

uchazeče seznámit se s reálným provozem restaurace McDonald's a druhým cílem je možnost franchisora zhodnotit chování potenciálního franchisanta. Pokud jsou po tomto zkušebním pobytu obě strany spokojeny a mají i nadále zájem o vzájemnou spolupráci, tak uchazeč je pozván na pohovor s finančním ředitelem společnosti McDonald's. Účelem tohoto pohovoru je zjištění finančních možností uchazeče o licenci. Je-li finanční situace žadatele o franchisu dobrá, tak následuje závěrečný krok výběrového řízení franchisanta. Franchisant je vrcholovým vedením společnosti McDonald's ČR přizván k pohovoru a pokud i po něm trvá vzájemný zájem o spolupráci, tak je stanoveno datum zahájení tréninku⁷⁴.

4.5 Trénink franchisanta

Vybraný potenciální franchisant se zavazuje, že projde 9-14 měsíčním proškolením. Školící program je velmi náročný a obsáhlý a má za úkol připravit budoucího franchisanta, aby byl schopen řídit a vlastnit restauraci McDonald's ve všech aspektech a také aby pomohl přispět k rozvoji potenciálu samotného uchazeče o licenci.

Trénink probíhá v restauraci většinu času v okolí pobytu budoucího franchisanta. Společnost McDonald's má i své školící centra, kde probíhají různé kurzy, které předávají další zkušenosti uchazečům. Závěrečný kurz probíhá po dobu jednoho týdne a většinou probíhá na Hamburger University v Mnichově. A nakonec školení bude probíhat formou seminářů, konferencí a pohovorů s firemním personálem.

Po dobu celého tréninku není mezi potenciálním franchisantem a franchisorem společnosti McDonald's uzavřen žádný právní vztah a tak uchazeč může kdykoliv školení ukončit, aniž by mu z toho plynuly jakékoliv důsledky. Pokud uchazeči vznikají jakékoliv náklady s dopravou, současným zaměstnáním apod. tak to společnost McDonald's neproplácí. Ta proplácí pouze výlohy, které jsou spojeny přímo s tréninkem, jako jsou např. materiály.

Po ukončení školícího programu je uchazeči o franchisu předložena nabídka na konkrétní restauraci a pokud s nabídkou uchazeč souhlasí, tak může dojít k podpisu franchisingové smlouvy. Nicméně může se stát, že nabídnutá restaurace není přímo v místě bydliště

⁷⁴ MCDONALD'S. *Informační brožura* [online]. © 2012 [cit. 2012-05-1]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/file/cs/o-mcdonalds/fransizing-informacni-brozura.pdf>.

franchisanta, a tak společnost McDonald's vyžaduje ochotu franchisanta se přestěhovat v rámci regionu, neboť licencista zná právě danou lokalitu lépe než franchisor⁷⁵.

4.6 Franchisingová smlouva

Franchisantovi se nabízí hned několik možností uzavření franchisingové smlouvy podle jeho schopnosti uhradit počáteční investice (cca 12-20 milionů Kč) s nezbytnými náklady před otevřením restaurace:

1. Přímá licence

Franchisant je schopen při podpisu smlouvy uhradit veškeré počáteční náklady, popř. minimálně 40 % z vlastních zdrojů a 60 % z úvěru. Franchisant kupuje celé zařízení provozovny a stává se jejím vlastníkem, nikoli však vlastníkem nemovitosti.

2. Nepřímá licence (Business Facilities Lies = BLF)

Nemá-li franchisant dostatek finanční prostředků na zaplacení přímé licence, ale má alespoň 20 %, tak je s ním uzavřena smlouva pouze na dobu tří let s možností prodloužení na dalších 17 let. Franchisant tak kromě plateb, které je povinen platit i držitel přímé licence, musí odvádět nějaké procenta navíc z obrátu, aby splácel vybavení restaurace. Předpokládá se, že za tři roky bude franchisant schopen zvýšit svou účast alespoň na 60 % hodnoty celkové požadované investice a zbylých 40 % bude splaceno pomocí úvěru.

3. Joint-ventures

Další možností, jak získat licenci při nedostatku finančních prostředků, je vytvoření společnosti, kde zakladateli bude uchazeč o franchisu a společnost McDonald's. Podíl uchazeče na základním jmění musí však činit alespoň 10 %, přičemž velikost základního jmění se rovná výši počáteční investice pro přímou licenci. Držitelem licence v tomto případě není uchazeč, ale nově vzniklá společnost. Uchazeč je zaměstnán v pozici ředitele a na zisku se podílí v závislosti na výši jeho vkladu.

4. Manažerská smlouva

Posledním typem spolupráce, který společnost McDonald's nabízí je manažerská smlouva. Ta se uzavírá v mimopražských oblastech, kde má společnost zájem působit, ale v dané lokalitě nenašla vhodného kandidáta s finančními prostředky, aby mohli spolupracovat na jedné ze tří výše uvedených úrovní. V tomto případě celou investici financuje

⁷⁵ MCDONALD'S. *Informační brožura* [online]. © 2012 [cit. 2012-05-1]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/file/cs/o-mcdonalds/fransizing-informacni-brozura.pdf>.

společnost McDonald's a uchazeč ji provozuje prostřednictvím společnosti s ručením omezeným, která vznikla výhradně pro tento účel a jediným vlastníkem společnosti je uchazeč. Společnosti je vyplácena pevně stanovená odměna a k tomu se ještě podílí na zisku ve výši 5 – 10 %⁷⁶.

Provozování restaurace McDonald's nabízí franchisantovi do jisté míry možnost podnikatelské seberealizace, neboť kombinuje systém standardních a individuálních možností. Ve smlouvě se držitel licence zavazuje, že bude veškerý svůj čas věnovat provozu restaurace a není možné ji provozovat bez jeho přítomnosti nebo jako vedlejší činnost. Jak již bylo výše zmíněno, tak franchisantem se může stát pouze fyzická osoba, obchodní společnost se franchisantem stát nemůže. Smlouva je zpravidla uzavírána na dobu 20 let a po tuto dobu může franchisant využívat know-how společnosti. Společnost McDonald's sama vyhledává lokalitu, staví restaurace a poté navrhuje design poboček podle celonárodního plánu.

Vlastníkem nemovitosti je vždy společnost McDonald's, a tak s franchisantem sepisuje nájemní smlouvu. Pokud nemovitost společnost nevládní, tak McDonald's s vlastníkem nemovitosti sepíše nájemní smlouvu a poté je podepsána podnájemní smlouva s franchisantem. Nikdy nepodepisuje smlouvu franchisant s vlastníkem nemovitosti, ale vždy se společností McDonald's.

Každý franchisant se zavazuje používat standardy společnosti McDonald's, aby byla zachována uniformita systému. Mezi tyto standardy patří:

- recepty a technické normy pro přípravu jídel,
- metody řízení, provádění inventury, vedení účetnictví a marketingu,
- obchodní a servisní značky,
- koncept designu restaurace, reklamní označení a umístění vybavení⁷⁷.

Franchisa je provozována podle QSC&V standardů: Quality - kvalita, Service - služby, Cleanliness - čistota, Value - hodnota.

Kvalitu výrobků zajišťují přísné kontroly od prvotních surovin, přes zpracování, skladování, dopravu, distribuci až po přípravu jídla v restauraci. I přes snahu vysoce

⁷⁶ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 145-147.

⁷⁷ MCDONALD'S. *Informační brožura* [online]. © 2012 [cit. 2012-05-1]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/file/cs/o-mcdonalds/fransizing-informacni-brozura.pdf>.

kvalitního jídla se společnost McDonald's setkává s odporem nutričních specialistů a dietologů, že jídlo je nezdravé. Firma však argumentuje, že jídla jsou nutričně vyvážená, zdravotně nezávadná, kvalitní a bezpečná. Kvalita připravovaného jídla je nejvyšší prioritou společnosti.

Kvalita služeb je dalším důležitým aspektem úspěchu restaurací McDonald's. U fastfoodových restaurací je důležitá rychlost, což je typické pro tento typ občerstvení. Oproti tradičním restauracím si zákazník stoupne do fronty, během několika mála minut je obsloužen a odnese si jídlo sám ke stolu v jednorázových baleních, díky kterému si jídlo může vzít i s sebou. McDonald's restaurace taktéž nabízejí službu McDrive, což znamená, že přijedete autem a nemusíte z něj ani vystoupit a po obsloužení ihned odjíždíte. Kromě rychlosti obsluhy je důležitý i přístup zaměstnance k zákazníkovi. Samozřejmostí je vstřícnost, příjemné vystupování a v neposlední řadě i úsměv.

Zda je dodržována vysoká kvalita jídel, služeb a čistota, kontroluje tzv. „Neznámý zákazník“, kterého vyšle nezávislá agentura, najatá vedením firmy. Cílem této kontroly je pohled očima zákazníka, zda je vše v pořádku a zda jsou dodržovány všechny standardy. Hodnocení „Neznámého zákazníka“ je pak jedním z kritérií pravidelného hodnocení všech restaurací společnosti McDonald's.

Dalším důležitým aspektem je čistota všech provozoven. Pracovníci neustále uklízejí celou restauraci a přilehlé okolí restaurace, za kterou jsou zodpovědní. Taktéž kladou velký důraz na čistotu při přípravě jídla, takže někdy může působit restaurace na zákazníka až sterilně. Společnost McDonald's se snaží být ekologicky šetrnou firmou k životnímu prostředí. A tak třídí odpady, snaží se používat co nejvíce recyklovatelných obalů, smysluplně nakládají a používají desinfekční a čisticí prostředky.

Další zásadou, důležitou zejména pro zákazníka, je přiměřená cena. Zákazníci jsou přesvědčováni, že za málo peněz dostanou hodně jídla. Aby zákazník ušetřil, je mu nabídnuto tzv. menu, které je až o 20 % levnější než kdyby si zákazník koupil každou položku zvlášť. Díky rychlosti obsluhy, vysokému počtu obslužených zákazníků a nemalým maržím na každé položce, jsou tržby doslova obrovské (viz Příloha č. 3)⁷⁸.

⁷⁸ PRAVDOVÁ, M. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. 1. vyd. Praha: Karolinum, s. 16-17.

4.7 Výhody franchisanta u společnosti McDonald's

Podaří-li se uchazeči o licenci úspěšně projít výběrovým řízením, má dostatek finančních prostředků a podepíše smlouvu, stává se franchisantem pod křídly společnosti McDonald's a z tohoto titulu mu plynou jisté výhody. Kromě toho, že patří ke světově uznávané a úspěšné značce, tak dostává i prostor pro svou podnikatelskou seberealizaci.

Franchisant získává šanci vlastnit svůj vlastní podnik a je do velké míry zodpovědný za zisk, neboť jeho manažerské schopnosti ukážou, jak je schopen řídit náklady. Restaurace je vybavena nástroji, které jsou vyvinuty speciálně společností McDonald's, což usnadňuje podnikání. Mezi další výhody můžeme zařadit to, že McDonald's zaměstnává odborníky na nemovitosti, architekturu, výstavbu, vybavení a nákup, kteří pečují o vedoucí příčky v oboru.

Jak již bylo zmíněno, tak franchisant není vlastníkem nemovitosti a nesmí být s nemovitostí ani nijak spjat, čímž odpadá starost o hledání správných nebytových prostor nebo dokonce výstavbu vlastní restauraci. Lokalitu a vhodné prostory vždy hledají odborníci společnosti McDonald's, kteří mapují zdejší trh, velikost populace, dopravní infrastrukturu, velikost a cenu dostupného pozemku či nebytových prostor. Odborníci na architekturu a stavebnictví garantují, že se jedná o technologicky nejpokročilejší a nejefektivnější restauraci v současné době.

Mezi další výhodou můžeme zařadit centrální nákupy. Nákupní oddělení totiž má na starost nákup potravin, obalů, vybavení a příslušenství za nejnižší možné ceny, které ovšem splňují podmínku nejvyšší kvality, aby prošly přísnými kontrolami a splňovaly tak standardy společnosti McDonald's. Společnost jako franchisor neprodává žádné své produkty ani vybavení svým franchisantům.

Franchisantovi jsou k dispozici interní poradci, kteří mu pomáhají maximalizovat standardy kvality, obsluhy, čistoty a ceny, což zaručuje zvyšování tržeb a zisku. Konzultant pomáhá a radí již od počátku tréninku a po celou dobu franchisy. Poskytuje poradenství v oblasti provozní, manažerské a obchodní.

Obrovskou výhodou, kterou franchisant podpisem smlouvy získává, je know-how a možnost prezentovat se celosvětově uznávanou a známou značkou McDonald's. Každý franchisant je povinen přispívat na marketing, ale právě tyto peníze jsou díky

marketingovým odborníkům efektivně proinvestovány. Ti pracují na reklamě na celonárodní, ale i na lokální úrovni⁷⁹.

4.8 Investice pro získání franchise

Počáteční investice nejsou vůbec malé, a proto vhodný franchisant by měl disponovat finančními prostředky alespoň ve výši 7,5 milionů Kč, pokud jde o formu přímé licence. McDonald's sám neposkytuje financování ani garanci úvěrů franchisantům. Pouze doporučuje ty finanční ústavy, se kterými má navázanou spolupráci. Taktéž ani neumožňuje financování formou tichého společenství. McDonald's investuje pouze do koupě pozemku a na něm vybudování vlastní restaurace, popř. do předělání nebytových prostor. Investice franchisanta jsou poté do všeho ostatního. Jde především o:

1. vybavení restaurace:
 - vybavení kuchyně - grily, toastery, příruční lednice a mrazničky, fritézy, výrobek ledu, stroj na výrobu shaku a zmrzliny, pokladní systém, počítačový systém, systém McDrive, vybavení velké lednice a mrazícího skladu,
 - vybavení prostoru pro hosty - interiér restaurace, stoly a židle, vybavení dětského koutku, parkoviště, ozvučný systém, vybavení toalet apod.,
 - reklamní označení,
2. provozní zásoby surovin,
3. jednorázové poplatky.

Jak již bylo zmíněno, tak franchisant je povinen zaplatit jednorázové poplatky. Je nutné zaplatit kauci ve výši 15 000 USD (zhruba 300 000 Kč). Tato kauce se neúročí a je vrácena franchisantovi po skončení franchisingové smlouvy. Další poplatkem je vstupní franchisingový poplatek na 20 let ve výši 45 000 USD (zhruba 900 000 Kč). A nakonec výše uvedené vybavení restaurace je investice za zhruba 18 000 000 Kč⁸⁰.

Jednorázová vstupní investice však není jedinou platbou společnosti McDonald's. Franchisant je po zahájení podnikatelské činnosti povinen platit průběžné měsíční poplatky. Mezi tyto poplatky se řadí:

⁷⁹ MCDONALD'S. *Informační brožura* [online]. © 2012 [cit. 2012-05-1]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/file/cs/o-mcdonalds/fransizing-informacni-brozura.pdf>.

⁸⁰ Tato investice se může lišit v závislosti na parametrech restaurace.

- Poplatek za prostory – společnost McDonald's vybuduje nebo zrekonstruuje prostory pro otevření nové pobočky a právě z tohoto důvodu je franchisantovi účtován měsíční poplatek ve výši 9 – 16 % čisté tržby (tržba bez DPH).
- Franchisový poplatek – tento poplatek činí 5 % čisté tržby za používání obchodní značky McDonald's, služby a servis, který je poskytován franchisantům.
- Příspěvek na marketing – společnost McDonald's vlastní dceřinou společností, která se specializuje přímo na marketingové aktivity. Tato společnost spravuje marketingový a reklamní fond, do kterého je povinen přispívat každý franchisant. Tento příspěvek činí 5 – 5,5 % čisté tržby a slouží k propagaci celého franchisingového řetězce na celonárodní úrovni, přičemž 1 % je využito pro lokální marketing⁸¹.

4.9 Zdroje financování

V posledních letech došlo k výraznému zlepšení situace na trhu s půjčkami pro zájemce, kteří chtějí podnikat v oblasti franchisingu, a to hlavně díky ČAF. Těžší než získání finančních zdrojů je však splnění podmínek a kritérií pro jejich získání. Většinou je potřebné vypracovat různé analýzy a mít mnoho vstupních informací, které finanční domy požadují, ale malí a střední podnikatelé na toto nejsou dostatečně připraveni a kvalita materiálů není dostatečná, a tím pádem častokrát nesplní požadované kritéria.

K financování franchisingu lze využít těchto forem financování:

- Bankovní půjčky
- Půjčky z privátních zdrojů
- Státní programy podpory pro malé a střední podnikatele
- Finanční nebo strategický partner
- Leasing
- Factoring, forfaiting⁸²
- Dodavatelské úvěry
- Venture Capital⁸³

⁸¹ MCDONALD'S. *Informační brožura* [online]. © 2012 [cit. 2012-05-1]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/file/cs/o-mcdonalds/fransizing-informacni-brozura.pdf>.

⁸² Faktoring je metoda financování formou krátkodobých úvěrů poskytnutých při dodávkách zboží a služeb. Forfaiting je odkup bezpečně zajištěných střednědobých nebo dlouhodobých exportních pohledávek.

- Strukturální fondy EU

Pro účely otevření nové restaurace McDonald's, jsou z výše uvedených forem financování nejvhodnější bankovní půjčky a do jisté míry lze využít i státní programy podpory pro malé a střední podnikatele.

Kritéria a požadavky na získání bankovního úvěru jsou tak náročné, že sám podnikatel jen velmi těžko všechny tyto požadavky splní. Společnost McDonald's svým budoucím franchisantům taktéž poskytuje konzultanty, kteří mu mohou pomoci s projektovou dokumentací pro banku. Nebo může využít externích konzultantů a poradců. Některé banky někdy i na vlastní náklady poskytují své poradce, kteří žadateli o úvěr pomůžou zpracovat potřebné materiály:

- Vizi pro konkrétní podnikatelský záměr
- Formulaci cílů a záměrů společnosti
- Strategii pro dosažení stanovených cílů
- Rozvojový plán nebo-li detailní projektové očekávání a plánování podniku na nejméně 3-5 let (výnosy, struktura nákladů, výsledek hospodaření, cash-flow apod.)
- Analýzy tržního prostředí a konkurence
- Marketingové trendy v dané oblasti podnikání
- SWOT analýzu⁸⁴
- Simulování případných rizik
- Organizační schéma, transparentní popis rozhodovacích procesů
- Popis právních a majetkových struktur v dané společnosti
- A případně další materiály, pokud si je finanční dům vyžádá

První bankou, která nabídla a uvedla na trh produkt zaměřený přímo na franchising, byla Komerční banka a.s. Tento produkt se jmenuje KB Franchising program a tímto produktem opět rozšířila svoje produktové portfolio pro malé a střední podnikatele. Program je určen pro franchisanty a také pro franchisory, kteří mohou rozšiřovat svou franchisingovou síť.

⁸³ Venture Capital je rizikový a rozvojový kapitál - investice výhradně do společností, jež nejsou veřejně obchodovány.

⁸⁴ SWOT analýza identifikuje silné (z ang. Strengths) a slabé (z ang. Weaknesses) stránky, příležitosti (z ang. Opportunities) a hrozby (z ang. Threats), které se vtahují k určitému podnikatelskému plánu.

S touto bankou spolupracuje i společnost McDonald's a v případě, že franchisant nemá dostatek finančních prostředků, je mu doporučena právě Komerční banka.

Další možnost, která se nabízí franchisantovi, je využít produktů Českomoravské záruční a rozvojové banky, která má za cíl podporu malých a středních podnikatelů. Banka vytvořila i specializovaný produkt, který slouží pro rozšiřování franchisingového řetězce. Finanční podporu dostane každý zájemce, který splní podmínky programu, z nichž nejdůležitější podmínka je podnikání v malém a středním rozsahu, oborové zaměření projektů a u některých programů splnění regionálních kritérií⁸⁵.

4.10 Zaškolení zaměstnanců

Nyní má franchisant zajištěné financování, restaurace je připravena na reálný provoz a už chybí pouze zaškolit personál, aby mohlo dojít ke slavnostnímu otevření pobočky. Školení zaměstnanců je velice důležité, neboť úspěch společnosti je založen právě na oddaných, dobře zaškolených lidech a na jednotě všech operací, které probíhají v restauraci.

Kromě počátečního školení zaměstnanců poskytuje svým franchisantům a jeho zaměstnancům zcela bezplatně rozsáhlý a nepřetržitý školicí program a kdykoliv jej může manažer nebo pracovník využít. Školením si společnost McDonald's zaručuje dodržování QSC&V standardů, což zaručuje, že se zákazníci budou velmi rádi vracet⁸⁶.

4.11 SWOT analýza společnosti

Na základě všech dostupných informací o společnosti McDonald's bude provedena SWOT analýza, kterou vymyslel Albertem Humphreym v 60. letech minulého století při výzkumném projektu na Standfodově univerzitě. Hodnotí silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) určitého projektu.

Tabulka 4.1 SWOT analýza franchise společnosti McDonald's

S = Silné stránky (Strengths)	W = Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Získává know-how společnosti• Známá značka po celém světě• Zodpovědní a profesionální	<ul style="list-style-type: none">• Potřeba obrovského kapitálu• Nelze uplatňovat veškeré podnikatelské plány

⁸⁵ Franchising: Česká republika. Praha: Česká asociace franchisingu, 2004. s. 29-34.

⁸⁶ MCDONALD'S. *Informační brožura* [online]. © 2012 [cit. 2012-05-1]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/file/cs/o-mcdonalds/fransizing-informacni-brozura.pdf>.

<p>zaměstnanci díky propracovanému školicímu programu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velmi propracovaný školicí program franchisanta • Nové produkty, které jsou neustále společností vymyšleny a inovovány • Úspory z rozsahu, neboť franchisant bude spadat do sítě s dobrým postavením na trhu • Poskytnutí informačního a pokladního systému • Poradenství v oblasti marketingu, provozu, managementu, finančnictví apod. • Zajištění dodavatelů a marketing • Franchisant se nemusí zabývat výběrem místa pro vlastní provozovnu • Návrh provozovny 	<ul style="list-style-type: none"> • Placení poplatků • Náročné výběrové řízení • Franchisant nikdy nevlastní nemovitost, ve které je pobočka umístěna • Franchisantem smí být pouze fyzická osoba • Vlastní zainteresovanost – nelze se nevěnovat provozu
<p>O = Příležitosti (Opportunities)</p>	<p>T = Hrozby (Threats)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Snadnější přístup k úvěrům • Rozšíření produktů pro nové cílové skupiny (zdravé produkty, káva) • Využití adresného marketingu a možnost lokálního marketingu • Možnost vlastnit několik poboček • Vyšší zisky na základě franchisantových manažerských zkušeností 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomalé rozšiřování sortimentu o zdravá jídla ze strany franchisora • Mnoho konkurentů jako KFC, Burger King a podobné restaurace • Možné pokuty za vypovězení smlouvy

Zdroj: Vlastní zpracování dle rešerší internetových stránek.

Ze silných stránek je patrné, že se jedná o velmi známou a tradiční značku. Díky svému náročnému a velmi propracovanému školící programu je budoucí franchisant plně připraven na každodenní provoz restaurace McDonald's. Stejně tak je připraven i školící program pro budoucí zaměstnance pobočky, aby se předešlo možným problémům s neznalostí provozu samotných zaměstnanců. Společnost McDonald's neustále pracuje na vývoji nových a inovaci stávajících produktů, a díky tomu se daří společnosti udržet stávající zákazníky a přivést nové. Franchisant může ušetřit spoustu nákladů hlavně díky tomu, že patří do franchisového řetězce, který na trhu vystupuje jako celek a má tudíž velmi dobré vyjednávací postavení. Aby byla zachována konformita celé značky, tak je poskytnut franchisantovi informační i pokladní systém. Ačkoliv společnost McDonald's neposkytuje licence podnikatelům, kteří začínají úplně od začátku, a tak se předpokládá jistá znalost a zkušenost v podnikání, ale i přesto jsou poskytovány franchisantovi odborné rady z oblasti managementu, marketingu, provozu, financí apod. Další podstatnou výhodou držení franchisy u McDonald's je to, že franchisant se nemusí zabývat vyjednáváním s dodavateli, ale nákupy jsou prováděny centrálně, což zaručuje úsporu nákladů a podmínky, které by jinak nebyl sám schopen vyjednat. Dále franchisantovi odpadá starost s marketingem, neboť o to se stará poskytovatel licence. Reklama je zpravidla prováděna na celonárodní úrovni a to za pomoci expertů v oblasti marketingu. I když nemožnost výběru místa může být někdy vnímána jako určitý handicap, tak je to bráno spíše jako výhoda. McDonald's totiž zaměstnává mnoho odborníků, kteří na základě analýz, které mapují potenciální lokalitu, vyberou nejvhodnější místo. A nesporně další výhodou je kompletní návrh vzhledu celé provozovny tak, aby zapadala do konceptu celé společnosti.

I když se může zdát, že držení licence společnosti McDonald's má pouze samé pozitiva, tak samozřejmě tomu tak není. Než se však z podnikatele stane franchisant u společnosti McDonald's, tak je nutné projít výběrovým řízením, které není nijak jednoduché. Navíc potenciální franchisant potřebuje obrovské kapitálové zajištění, aby bylo možné stát se držitelem licence a vůbec pobočku otevřít. Tento systém není vhodný pro podnikatele, kteří by chtěli uskutečňovat své podnikatelské plány, protože držitel licence musí dodržovat určitá pravidla a normy franchisora, a tak podnikatel má do určité míry svázané ruce. Obrovskou nevýhodou jsou vstupní a průběžné poplatky, které musí každý držitel licence povinně platit poskytovateli licence. Licencista musí být jedinečně fyzická osoba, nikoliv právnická. Důvod je prostý a to, aby se podnikatel zcela plně věnoval provozu

restaurace a ne, aby pověřil odpovědného zástupce. Toto je také další nevýhodou držení licence u společnosti McDonald's, nicméně je to pochopitelné z pohledu franchisora. A za jako poslední nevýhodu lze označit nemožnost vlastnění nemovitosti, franchisant má v majetku pouze vybavení restaurace.

Být licencistou společnosti McDonald's otevírá i určité možnosti. Jelikož se jedná o opravdu velkou společnost a na našem trhu velmi známou, tak banky jsou ochotnější poskytovat úvěry držitelům licencí, což umožňuje franchisantům získat chybějící finanční prostředky pro zahájení podnikání nebo později pro uskutečnění investičních projektů. Jak již bylo zmíněno, tak společnost nepřetržitě pracuje na vývoji nových produktů, a díky tomu dochází stále k rozšiřování nabídky v restauracích, což má na důsledek rozšiřování cílových skupin. Společnost McDonald's provádí marketing na celonárodní úrovni, avšak franchisant má možnost působit i na lokální úrovni, a tak přivést do své restaurace více zákazníků. Manažerské schopnosti každého franchisanta jsou velmi důležité, neboť se velmi výrazně podepisují na tvorbě zisků, protože je schopen řídit provoz a personál efektivně a snižovat tak své náklady. Tím se otevírají franchisantovi dveře k vlastnění dalších poboček.

Každý budoucí držitel licence se bude muset vypořádat s obrovskou konkurencí. I když franchisant získává obrovskou výhodu tím, že je pod křídly velmi známé značky, tak na druhou stranu je na trhu několik dalších velkých hráčů, což může znamenat odliv zákazníků v případě lepší sortimentové nabídky a služeb konkurence. Pokud totiž nebude společnost schopna rychle a pružně reagovat na stravovací trendy ve společnosti, může to znamenat ztrátu podílu na trhu, což však franchisant nemůže ovlivnit, protože není oprávněn zasahovat do nabídky a zařazovat do ní své produkty. Pokud se franchisant rozhodne vypovědět smlouvu a ukončit tím spolupráci s franchisorem, tak mohou být sjednány smluvní pokuty.

Držitel licence získává mnoho výhod, neboť franchisový systém společnosti McDonald's patří mezi nejstarší na světě, což zaručuje jeho propracovanost a jeho efektivní fungování do nejmenších detailů. Jakožto každý systém má své nevýhody, tak i držení licence má své nevýhody, které mohou být brány jako daň za úspěšné fungování tohoto systému.

4.12 Srovnání s jinými franchisingovými koncepty v oblasti gastronomie

Na území České republiky působí nejvíce franchisingových systémů v oboru gastronomii a to jak českých, tak i zahraničních. Kdybychom si odvětví gastronomie rozdělili na odvětví, tak by to bylo možné zhruba takto⁸⁷:

- **Restaurace** – Ambiente, Výtopna, Potrefená Husa, Hacienda Mexicana, Pivní pohotovost, Schnitzelhaus, Švejk Restaurant
- **Fast food** – McDonald's, Angus Burger, Kentucky Fried Chicken, Fornett Café, Bageterie Boulevard Paneria, Subway, Burger King, Mr. Baguettkov, Forty's Pizza
- **Kavárny a čajovny** - Dobrá čajovna, Coffeeshop Company, Oxalis, Segafredo Espresso, CrossCafe, Starbucks

Každý franchisový řetězec nabízí franchisantům jiné podmínky. Vzhledem k často vysokým vstupním investicím se franchisingové smlouvy se uzavírají dlouhodobě, zpravidla na dobu 5 – 10 let, ale lze i na 3 roky (např. FORTYS PIZZA) nebo naopak na 20 let (McDonald's).

Stejně jako délka smlouvy se liší i vstupní poplatky a počáteční investice, které jsou potřeba na otevření provozovny. Vstupní poplatky za poskytnutí licence se zpravidla pohybuje někdy mezi 100 000,-Kč až kolem 1 milionu korun. Každý franchisant je povinen platit průběžné poplatky, a to jak licenční, tak i marketingový. Licenční poplatky se pohybují od 2 % do 12 % podle strategie firmy. Například společnost UGO trade, s.r.o. provozující juice bary značek UGO juice bar a B juicy má stanoven licenční poplatek progresivně ve výši 0 – 12 % podle obrátu. A dále se platí marketingový poplatek na podporu celého franchisového řetězce a ten se pohybuje v rozmezí od 2 do 6 % z tržby. Každý podnikatelský koncept je jinak náročný a od toho se odvíjejí i počáteční investice, které jsou většinou potřeba na vybavení provozovny, na rekonstrukci či předělaní prostor přesně podle konceptu dané společnosti. Většinou je potřeba na zahájení činnosti finanční zdroje ve výši 2 – 5 milionů korun. Nicméně společnost Fruitissimo s.r.o. vyžaduje investici do jednoho milionu, ale například giganti jako jsou McDonald's nebo KFC vyžadují investice v řádu 15 – 20 milionů korun.

Jedničkou na trhu na českém území v gastronomii je McDonald's s 90 provozovnami, následuje ho KFC s počtem provozoven 57 a na třetí příčce se nachází Švejk restaurant

⁸⁷ Nejedná se o vyčerpávající výčet, ale pouze o nejznámější franchisové značky u nás.

se svými 47 restauracemi a pak je Potrefená husa s 27 provozovny. Z důvodu velké podobnosti McDonald's a KFC nebude do srovnání zahrnut franchisový řetězec KFC.

Tabulka 4.2 Podmínky provozování franchisy

Společnost:	McDonald's	Švejk restaurant	Potrefená husa
Forma podnikání	s.r.o.	s.r.o.	a.s.
Počet poboček v ČR	90	47	27
Koncept	Vysoce kvalitní Fast food restaurace v příjemném prostředí nabízející hamburgery, hranolky, kávu, nápoje apod.	Stylová klasická restaurace, která je zasazena do doby „starého dobrého Rakousko-Uherska.“	Moderní kosmopolitní hospoda s prezentací piva od pivovaru Staropramen.
Kauce	15 000 USD = 300 000 Kč	Žádná	Žádná
Vstupní poplatek	45 000 USD = 900 000 Kč	100 000 Kč	Žádný
Průběžný poplatek	5 % z tržeb	1. pololetí zdarma, poté individuálně avšak max. 2 % z tržeb	Měsíční pevná částka 30 000Kč
Marketingový poplatek	5 – 5,5 % z tržeb	Žádný	Žádný
Vstupní investice	15 – 20 mil. Kč	3,5 – 5 mil. Kč	12 mil. Kč
Podíl vlastního kapitálu	40 %	Neuvádí	75 %
Délka smlouvy	20 let	10 let	10 let

Zdroj: Vlastní zpracování dle <http://franchisinginfo.cz/katalog/4/gastronomie/>.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že každý franchisor má zcela rozdílné podmínky. Je patrné, že největší investici vyžaduje franchisa u společnosti McDonald's a to více, jak 20 milionů korun, však stačí mít pouze 40 % vlastních finančních prostředků. Zbýlých 60 % může být hrazeno z bankovního úvěru. Naopak nejnižší vstupní investice vyžaduje franchisa na otevření restaurace Švejk restaurant, kde je potřeba zhruba 5 milionů korun. Co je velmi zajímavé, tak jsou průběžné a marketingové poplatky. Zatímco společnost McDonald's vyžaduje jak průběžný, tak i marketingový poplatek v minimální výši 5 %,

tak u franchisey Potrefená husa není vyžadován žádný poplatek v procentuální výši, ale pouze pevná měsíční částka ve výši 30 000,-Kč, což je mnohem výhodnější.

Je tedy na každém potenciálním franchisantovi, pro kterou franchise se rozhodne. Je třeba vždy vyhodnotit, jaké jsou klady a zápory u daného franchisora a porovnat mezi sebou.

4.13 Zhodnocení převzetí franchisey

Převzetí franchisey je velmi finančně a organizačně složitý proces. I když franchisor předává franchisantovi již fungující podnikatelský koncept, čeká na franchisanta mnoho různorodých problémů, se kterými se bude muset vyrovnat.

Nejdůležitějším dokumentem, který vymezuje vztah franchisora a franchisanta, je franchisingová smlouva. Jelikož tato smlouva v podmínkách ČR není upravena žádným právním předpisem, je velmi důležité tuto smlouvu velmi pečlivě připravit, aby se předešlo možným sporům, které v průběhu spolupráce mohou vzniknout.

Při výběru konkrétní franchisey je důležité zhodnotit veškeré výhody a nevýhody, které franchisový řetězec nabízí. V první řadě je potřeba si zvolit obor podnikání a následně si zjistit podmínky kladené na franchisanta a zjistit podmínky pro získání samotné franchisey. Mezi nejvýznamnější podmínku zařazují potřebu finančních prostředků, protože pokud zájemce nemá dostatek financí, tak jej nemusí ani daná franchise zajímat.

Konkrétně nyní zhodnotím franchiseu u společnosti McDonald's. Úspěch této společnosti spočívá v pečlivém výběru franchisantů. Výběrové řízení budoucích potenciálních franchisantů není zrovna jednoduché a zájemce musí vyplnit dotazník o své osobě a své pracovní historii, poté ho čeká několik rozhovorů a vyzkouší si i práci ve fungující restauraci. U jiných společností jako je třeba EURECA SHOPS s.r.o. provozující snack občerstvení Paneria takto tvrdé podmínky pro zájemce stanovené nemá. Jednoduše řečeno zájemci postačí kapitálové zajištění a nadšení a může se stát franchisantem. Když pomine toto výběrové řízení, tak následný trénink pro ostrý provoz restaurace je velmi propracovaný a velmi dobře a kvalitně proškolí budoucího provozovatele restaurace, což každý franchisor nenabízí. Školící programy jsou často daleko kratší než u společnosti McDonald's. Další výhodou je, že se franchisant nemusí zabývat výběrem místa, vyjednáváním o nájemní smlouvě s vlastníkem nemovitosti nebo s vybavením a designem restaurace, neboť tohle všechno má na starost franchisor. I když tyto starosti mu odpadávají, musí se vypořádat s problémy v otázkách personalistiky a běžného provozu.

Franchisant musí být schopen zajistit dostatek pracovních sil a vyškolit je s pomocí franchisora, aby po otevření pobočky vše fungovalo, tak jak má.

Co je na první pohled patrné oproti jiným franchisovým řetězcům, tak je obrovská potřeba finančních prostředků. Někdy je potřeba kapitálu až 20 vyšší než u jiných poskytovatelů licencí. Franchisantovi stačí sice pouze 40 % vlastního kapitálu, což je poměrně malé procento, ale vzhledem k celkové investici je počáteční investice daleko vyšší než u jiných řetězců. Marketingové poplatky jsou taktéž poměrně vysoké vzhledem k tomu, že někteří franchisoři žádné poplatky nepožadují jako výše zmíněný Švejk restaurant nebo Potrefená husa. Velkým plusem licence společnosti McDonald's je délka smlouvy. Ta se uzavírá na dobu 20 let, kdežto jiní poskytovatelé nabízejí zpravidla 3-10 let.

Franchisant musí být připraven na přísné kontroly ohledně dodržování standardů kvality ze strany franchisora. Ten má také právo nahlížet do účetnictví a má tudíž přehled o ekonomické situaci pobočky, čímž může operativně zasahovat do řízení nebo jej alespoň upozornit na možné problémy.

I přesto, že franchisant je vlastníkem franchisy, tak musí dodržovat pravidla stanovené franchisorem a nemůže si kupříkladu změnit nápojový či jídelní lístek. To lze udělat jen se svolením franchisora, ale pokud se to vymyká celonárodní koncepci, tak tyto změny většinou nejsou povoleny. S tím souvisí i návrhy, které může franchisant navrhnout. Bohužel každá změna se projevuje velmi pomalu, protože je nutné každou změnu konzultovat se všemi franchisantami, přičemž podnikatel, který má naprosto volné ruce si může dělat změny podle svého uvážení. Pokud je tedy podnikatel ochoten podělit se o řízení restaurace s franchisorem, který má know-how a letité zkušenosti, tak je franchising ideální forma podnikání. V opačném případě by nad touto myšlenkou neměl ani uvažovat.

I přes slabé stránky a hrozby, které na podnikatele číhají, jednoznačně bych doporučil stát se franchisantem u společnosti McDonald's. A to hlavně z důvodu tradice značky a celosvětového povědomí o této značce. Franchisant je velmi dobře připraven pro vlastní provoz a kvalitní marketing zaručuje i úspěch u zákazníků. Celkově systém velmi úspěšně funguje, což potvrzuje i více než 31 000 poboček po celém světě a stále rostoucí tržby v ČR. I přes vysoké počáteční náklady se jedná o velmi výhodnou investici, která se franchisantovi zhruba do 5 let vrátí.

5 ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabýval tématem „Franchising: pod záštitou světové značky McDonald’s.“ Cílem této práce bylo v teoretické části vysvětlit franchising, jakožto novou formu podnikání, a přiblížit vývoj v České republice. V praktické části jsem se zabýval analýzou převzetí franchisy u společnosti McDonald’s. Vytvořil jsem SWOT analýzu této společnosti a pokusil jsem se nalézt její problémy a nové možnosti růstu.

Zjistil jsem, že ačkoliv je McDonald’s světovou jedničkou na trhu v odvětví gastronomie, tak musí udělat spoustu opatření, aby tomu tak i nadále zůstalo. Má kolem sebe mnoho konkurentů, kteří ji šlapou na paty a momentálně je to nejvíce společnost Subway, která prodává obložené bagety. Ve společnosti vzniká stále čím dál větší tlak zdravý životní styl, a tudíž zákazníci začínají vyhledávat organické a zdravé potraviny, které v této chvíli jsou v sortimentu společnosti McDonald’s jsou zastoupeny v opravdu malé míře. Změna nebo rozšíření sortimentu je pro McDonald’s nyní velkou výzvou.

V další části jsem srovnal podmínky společnosti McDonald’s se společnostmi poskytující franchisy Švejk restaurant a Potrefená husa. Z tohoto srovnání bylo ihned jasné, že každý franchisor má naprosto rozdílné podmínky, které v sobě ukrývají své výhody i nevýhody. Proto je vždy na příjemci licence, aby tyto klady a zápory vyhodnotil a poté se rozhodl pro konkrétní franchisu.

I když je franchising jako forma podnikání v mnoha ohledech výhodná, neboť podnikatel nemusí vymýšlet nový koncept a přebírá know-how, nemusí to každému vyhovovat, protože mu franchisor svazuje ruce. U franchisingu podnikatel nemůže realizovat všechny své nápady, které by jinak realizoval ve svém podniku.

Na druhou stranu v dnešní době není jednoduché uspět v gastronomii kvůli obrovské konkurenci. Jistě znáte situaci, když nově otevřená restaurace se pořádně ještě nerozjela a během několika týdnů či měsíců byla opět uzavřena. V tomto případě je franchising cesta k dlouhodobému úspěchu.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

Franchising: Česká republika 2003. Praha: Česká asociace franchisingu, 2004, 132 s. ISBN 80-239-2637-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. 1. Vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. 76 s. ISBN 80-708-2339-9.

LOEBL, Z. a D. LUKAJOVÁ. *Franchising - úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. 83 s. ISBN 80-716-9050-3.

MAREK, K. *Smluvní typy druhé hlavy třetí části obchodního zákoníku: smlouva o prodeji podniku, smlouva o koupi najaté věci, smlouva o úvěru, licenční smlouva k předmětům průmyslového vlastnictví, kupní smlouva, smlouva o dílo, smlouva mandátní, smlouva komisionářská, smlouvy k zajišťování přepravy a se vztahem k dopravním prostředkům, smlouva o zprostředkování, smlouva o obchodním zastoupení, smlouvy bankovních služeb a další*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999, 347 s. Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, sv. 223. ISBN 80-210-1749-X.

MENDELSON, M. a D. ACHESON. *Franchising - moderní forma prodeje*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. 122 s. ISBN 80-856-0354-3.

PRAVDOVÁ, M. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, 246 s. ISBN 80-246-1178-3.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

SHOOK, C. a R. L. SHOOK. *Franchising: the business strategy that changed the world*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, c1993, 258 s. ISBN 01-306-5608-9.

Právní předpisy

Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů.

Zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.

Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Internetové zdroje a odkazy

Definice a pojmy ve franchisingu. *Česká asociace franchisingu* [online]. © 2005-2009 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu/>.

Definice franchisingu. *FranchisingInfo: Český portál o franchisingu* [online]. © 2008-2011 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/4/definice-franchisingu/>.

Historie. In: *McDonald's* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml>.

MALANÍK, M. *Franchising jako způsob podnikání* [online]. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta, 2006 [cit. 2011-04-25]. Diplomová práce. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/69784/pravf_m/Franchising_jako_zpusob_podnikani-final.pdf.

MCDONALD'S. *Informační brožura* [online]. © 2012 [cit. 2012-05-1]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/file/cs/o-mcdonalds/fransizing-informacni-brozura.pdf>.

McDonald's. In: *FranchisingInfo.cz: český portál o franchisingu* [online]. © 2008-2011 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/franchisa/22/mcdonald-s/>.

McDonald's chystá expanzi. Hamburgery se valí do okresních měst. *Hospodářské noviny* [online]. 23. 4. 2009 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-36840780-mcdonald-s-chysta-expanzi-hamburgery-se-vali-do-okresnich-mest>.

McDonald's pokračuje v růstu. In: *McDonald's* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z www.mcdonalds.cz/srv/www/content/db/cs/tiskove-zpravy/mcdonalds-pokracuje-v-rustu-132.html.

Novým členem ČAF se stala Paneria. *Česká asociace franchisingu* [online]. © 2005-2009 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/aktualita/637-novym-clenem-Caf-se-stala-paneria/>.

Rekordní rok pro franchising. *FranchisingInfo: Český portál o franchisingu* [online]. © 2008-2011 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/moje-firma/1083/rekordni-rok-pro-franchising/>.

Rozvoj franchisingu v Česku. *FranchisingInfo: Český portál o franchisingu* [online]. © 2008-2011 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-franchisingu-cesku/>.

Seznam zkratek

ČAF – Česká asociace franchisingu

ČR – Česká republika

DPH – Daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

KB – Komerční banka

Kč – Korun českých

KFC – Kentucky Fried Chicken

ObchZ – Obchodní zákoník

PO – Právnícká osoba

SR – Slovenská republika

USA – Spojené státy americké (United States of America)

USD – Americký dolar

ÚOHS – Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Master franchising	19
Obrázek 2.2 Jednoduchý franchising.....	20

Seznam tabulek

Tabulka 3.1 Přehled 100 franchisových značek v ČR.....	25
Tabulka 4.1 SWOT analýza společnosti McDonald's.....	49
Tabulka 4.2 Podmínky provozování franchisy.....	54

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....
Tomáš Kuča

Seznam příloh

Příloha č. 1: Franchising dle sektorů

Příloha č. 2: Formulář žádosti o franchisu u McDonald's

Příloha č. 3: Tržby společnosti McDonald's v ČR