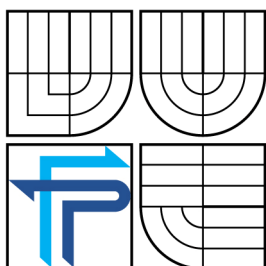




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

FRANCHISINGOVÝ KONCEPT PRO ROZVOJ AUTOSERVISU

FRANCHISING CONCEPT FOR DEVELOPMENT OF CAR REPAIR SERVICE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LUKÁŠ KONEČNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Konečný Lukáš, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Franchisingový koncept pro rozvoj autoservisu

v anglickém jazyce:

Franchising Concept for Develoment of Car Repair Service

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíl diplomové práce

Teoretický přístup k řešení

Analytická část

Návrhová část - návrh franchisingového konceptu

Harmonogram implementace

Závěr

Literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Computer Press Praha, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2009

Anotace

Diplomová práce se zabývá možností expanze a rozšíření stávajícího podnikání vybudováním franchisingového řetězce. V České republice je vytvoření vlastního franchisingového konceptu doposud vzácností, protože tato možnost expanze není českým podnikatelům dostatečně známá. Výstupem práce bude návrh franchisingového konceptu pro společnost AUTO HORÁK. Navrhovaný koncept je koncipován tak, aby umožnil společnosti základ pro její expanzi.

Annotation

Master's thesis deals with the possibility of expansion and the expansion of existing business with franchising chain. The creation of own franchising concept is still very scarcity in The Czech republic, because the possibility of expansion is not sufficiently well known to Czech entrepreneurs. The outcome of the work will be proposing the concept of franchising for the company AUTO HORÁK. The concept is designed to allow a basis for its expansion.

Klíčová slova

Franchising, franchisor, franchisee, franchisingová smlouva, franchisingový koncept, manuál

Key words

Franchising, franchisor, franchisee, franchising agreement, franchising concept, manual

KONEČNÝ, L. *Franchisingový koncept pro rozvoj autoservisu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 87 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským.)

V Brně, dne 18. 5. 2009

.....

podpis

Poděkování:

Děkuji panu profesoru za mnoho cenných rad, za zájem a trpělivost, kterou věnoval mně i mojí diplomové práci. Zároveň děkuji za podporu všech z fakulty podnikatelské. Mnohokrát děkuji za podporu morální i finanční svým rodičům, sestře a své přítelkyni.

OBSAH

Úvod	- 11 -
1. Vymezení problému a cíl diplomové práce.....	- 13 -
2. Teoretický přístup k řešení	- 14 -
2.1. Teorie franchisingu	- 14 -
2.1.1. <i>Historie franchisingu</i>	- 14 -
2.1.2. <i>Základní pojmy</i>	- 15 -
2.1.3. <i>Základní principy franchisingu jako systému prodeje</i>	- 16 -
2.1.4. <i>Franchising z pohledu poskytovatele</i>	- 17 -
2.1.5. <i>Franchising z pohledu příjemce</i>	- 18 -
2.1.6. <i>Přednosti a možnosti franchisingu</i>	- 19 -
2.1.7. <i>Slabiny a riziková místa franchisingu</i>	- 21 -
2.1.8. <i>Fungování franchisového systému</i>	- 22 -
2.2. Možnosti financování franchisingu	- 23 -
2.3. Franchisová smlouva	- 25 -
2.3.1. <i>Význam franchisové smlouvy</i>	- 25 -
2.3.2. <i>Druhy franchisové smlouvy</i>	- 26 -
2.3.3. <i>Požadavky na smlouvu</i>	- 26 -
2.3.4. <i>Smlouva o budoucí franchisingové smlouvě</i>	- 27 -
2.3.5. <i>Obsah franchisové smlouvy</i>	- 29 -
3. Analytická část	- 31 -
3.1. Analýza aktuálního stavu.....	- 31 -
3.1.1 <i>Velikostní členění podniků</i>	- 31 -
3.1.2 <i>Malé a střední podniky v ekonomice</i>	- 31 -
3.1.2 <i>SWOT analýza MSP</i>	- 33 -
3.1.4. <i>Překážky rozvoje MSP</i>	- 34 -
3.1.5 <i>Podpora MSP</i>	- 35 -
3.1.6. <i>Vývoj MSP</i>	- 36 -
3.1.7. <i>Vize sektoru malého a středního podnikání</i>	- 37 -

3.1.8 Sítě malých a středních podniků	- 39 -
3.2. Franchising v ČR	- 41 -
3.2.1. Vývoj franchisingu v České republice.....	- 41 -
3.2.2. Aktuální stav franchisového podnikání.....	- 42 -
3.3 Právní prostředí franchisingu.....	- 43 -
3.3.1. České právo a franchising	- 43 -
3.3.2. Vodítka pro praxi.....	- 43 -
3.3.3. Smlouva a manuál.....	- 44 -
3.3.4. Etický kodex franchisingu.....	- 45 -
3.3.5. Chybějící judikatura	- 46 -
3.3.6. Relevantní právní normy.....	- 46 -
3.4. Česká asociace franchisingu	- 47 -
3.4.1. Poslání asociace	- 47 -
3.4.2. Výhody členství v ČAF.....	- 48 -
3.5 Perspektivy franchisingu na českém trhu	- 50 -
3.6. Franchising v zahraničí.....	- 51 -
3.6.1. Současná situace v Evropě	- 51 -
3.6.2. Rozvoj franchisingu po vstupu České republiky do EU.....	- 52 -
3.7. Evropská franchisová federace	- 52 -
4 Návrhová část návrh franchisingového konceptu.....	- 55 -
4.1. Proces založení řetězce	- 55 -
4.2. Pilotní provoz.....	- 60 -
4.3 Franchisingový systém	- 60 -
4.3.1 Franchisový soubor	- 60 -
4.3.2 Smlouva, manuál, všeobecné obchodní podmínky.....	- 61 -
4.3.3 Komunikace	- 62 -
4.3.4 Školení.....	- 63 -
4.3.5 Řízení franchisového systému AUTO HORÁK	- 64 -
4.3.6 Poplatky	- 66 -

5 Harmonogram implementace - 68 -

6. Závěr - 70 -

Literatura - 72 -

Přílohy - 74 -

Úvod

Diplomová práce se bude zabývat franchisingem jako možností rozvoje společnosti. V úvodní části představím pojem franchising a ve stručnosti představím princip jeho fungování

V teoretické části vysvětlím základní pojmy týkající se franchisingu, jeho historii a základní principy franchisingu jako systému prodeje. Dále nastíním slabé i silné stránky franchisingu jak z pohledu poskytovatele, tak z pohledu příjemce franchisy a obecné fungování franchisingového systému. V návaznosti na problematiku fungování franchisingového systému popíši teoretická východiska pro franchisingovou smlouvu jako důležitého pilíře pro fungování celého systému. Popíši jednotlivé druhy franchisových smluv, požadavky na jejich správnou strukturu, obsah a ujednání.

V analytické části budu zkoumat současnou situaci v sektoru malého a středního podnikání jako oblasti pro vhodnou pro založení franchisingového řetězce. Analýza bude vycházet z analýz silných a slabých stránek, které mají malé a střední podniky. Poukážu také na současnou situaci franchisingu v České republice a v Evropě, přičemž popíši i Českou a Evropskou asociaci franchisingu. Důležitou složkou analýzy bude popis právního prostředí českého franchisingu, kde se zaměřím na podmínky pro vypracování franchisingové smlouvy a manuálu. Popíši také Evropský kodex franchisingu jako souboru zásad slušného chování mezi účastníky franchisingu v Evropě, potažmo v České republice.

V návrhové části diplomové práce se zaměřím na proces založení franchisingového řetězce. Výstupem diplomové práce bude koncept franchisingového systému a přibližný nástin franchisového souboru. Pokusím se navrhnout základní kostru franchisového manuálu, smlouvy a předeslat přibližný systém řízení celého franchisingového systému. Návrhová část bude doplněn časovým harmonogramem implementace tvorby franchisingového systému.

Závěr shrnuje teoretické poznatky a výsledky analýzy praktické části, včetně předpokladu naplnění stanovených cílů diplomové práce

1. Vymezení problému a cíl diplomové práce

Změny, které České republice přinesla 90. léta minulého století, nebyly pouze v oblasti politiky, ale zasáhly rovněž oblast ekonomiky a obchodu. V této době k nám začalo přicházet více zahraničních firem, lidé začali soukromě podnikat a také vývoj ekonomiky nabral nový směr. I do České republiky se tak dostává ve světě již zcela známý způsob podnikání - franchising. Ten představuje jednu z možností, jak na trhu úspěšně podnikat. Současně přináší i snadnější a rychlejší přístup na nové trhy a následně i jistější a rychlejší odbyt výrobků či služeb. Říká se, že každý začátek je těžký, a výjimkou není ani začátek podnikání. Využitím franchisingu si může začínající podnikatel usnadnit přístup na trh a snížit své riziko neúspěchu, protože využije již zavedený obchodní koncept, který je léty prověřený. Díky podpoře, většinou známého franchisora – poskytovatele licence, jehož značka je známá a zavedená, může začínající podnikatel nejen lépe obstát v silné konkurenci, ale také pro něho bude snadnější získat potřebné finanční prostředky, které jsou zejména v začátku nesmírně důležité. Samozřejmě pouze zázemí velké, známé a prosperující společnosti k úspěchu nestačí. sám příjemce licence - franchisant musí vynaložit určité úsilí a péči, aby dosáhl dobrých výsledků. Franchising v dnešní době proniká do všech oblastí obchodu a služeb - od gastronomie, bydlení, cestovního ruchu, vzdělávání až po péči o zdraví. Také představuje „podnikání budoucnosti“ a to i díky podpoře, která mu je věnována.

Cílem diplomové práce je analýza současné situace na poli franchisingu a návrh franchisingového konceptu rozvoje autoservisu AUTO HORÁK a jeho případná implementace.

2. Teoretický přístup k řešení

2.1. Teorie franchisingu

Definice franchisingu, potažmo franchisy samotné, je několik a liší se dle jednotlivých franchisových svazů.

Evropská franchisová federace definuje franchising jako „určitou formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel „franchisor“ a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franchisantů“.

Franchisor splňuje následující znaky:

- podnik nese obchodní jméno, slovní označení nebo symbol (příp. ochrannou známku) pro výrobní, obchodní činnost nebo činnost služeb, ale také symbol zkušenosti, vědomostí (know-how) a franchisant je oprávněn je využívat.
- b) podnik disponuje určitými výrobky a/nebo druhem služeb v přesně určeném rámci a originální obchodní koncepcí, kterou může franchisant přebrat a využívat. Tato koncepce je založena na specifických a vyzkoušených obchodních technikách. Protože má franchisant k dispozici právo využívat obchodní jméno, obchodní koncepci, technologii a know-how franchisora, je tento systém daleko dokonalejší než jiné systémy, např. koncesní nebo licenční.

2.1.1. Historie franchisingu

Pojem "franchisa" má své historické kořeny ve středověké Francii, kde se takto označovala privilegia udělovaná feudálem k výrobě nebo prodeji některých výrobků nebo provozování určitých obchodních činností. První vlnu moderního franchisingu zahájil v USA na počátku 20. století mohutný rozvoj automobilismu a cestování, kdy začaly vznikat sítě distributorů automobilů, provozovatelů čerpacích stanic, „drugstorů“ a motelů právě na principech franchisingu. (Proto se slovo "franchise" vyslovuje anglicky jako [frančájz] a franchising se vyslovuje jako [frančájzin]. Po druhé světové válce se franchising prudce rozvíjel v USA v oblasti služeb v

hotelnictví, restauračním stravování a zejména v rychlém občerstvení např. McDonald's) - a to ve spojení s intenzivním využíváním značek. V této zemi zůstal i nadále populární tzv. výrobní franchising (např. Coca-Cola). Během ropných šoků v sedmdesátých letech minulého století pomohl franchising vyřešit potíže mnoha individuálním vlastníkům malých a středních podniků a stal se populární metodou podnikání. Rozšířil se z USA, kde je stále nejvíce zastoupen, do všech zemí světa; v Evropě je dnes nejvíce využíván v Německu, Francii a Velké Británii.

2.1.2. Základní pojmy

Franchisa - licence (právo) opravňující franchisanta k provozování obchodní koncepte 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 franchisanty

2.1.3. Základní principy franchisingu jako systému prodeje

Franchising můžeme stručně vyjádřit jako "opakování úspěšného podnikatelského nápadu na více místech pod stejnou značkou" nebo také jako "podnikání pod cizím jménem".

Základem franchisingu je dlouhodobá podnikatelská spolupráce Joint-venture, spolupodnikání, kooperace dvou - a více – subjektů. Každý z nich poskytuje pro účel společného podnikání své silné stránky - např. jeden vkládá podnikatelský nápad a své znalosti a druhý zajišťuje kapitál a realizační zázemí. Franchisingová organizace se opírá o dělbu činností: franchisový poskytovatel se věnuje systémovým a strategickým úkolům a rozvoji svého know-how a franchisovým příjemcům přenechává řešení operativních záležitostí a povinnost se podle jeho know-how řídit. Dohromady tak vzniká vyšší kvalita, která se znásobením a propojením obchodních jednotek příjemců do řetězce (synergicky) znásobuje. Franchising tak dává i malým nebo novým firmám - jejich zapojením v řetězci - možnost získat podobné konkurenční výhody jaké mají silné, velké a zavedené firmy. Franchising neumí zaručit stoprocentní podnikatelský úspěch - dokáže však podnikatelská rizika do značné míry snížit (podle údajů bankovních risk - manažerů až o 80 %).

Franchisové partnerství má celou řadu výhod a předností a také - jak už to bývá - i slabiny a riziková místa. Jeho životaschopnost je založena na tom, zda tento způsob obchodní spolupráce oběma stranám přináší výhody, které nad nevýhodami dlouhodobě převažují. Pro úspěch franchisingového spolupodnikání je klíčový zájem každého franchisového příjemce na prosperitě svého podniku jako části většího systému, který náleží poskytovateli franchisy.

2.1.4. Franchising z pohledu poskytovatele

Podívejme se pro lepší pochopení franchisingu na oba aktéry zvlášť - nejprve na franchisového poskytovatele, tzv. franchisora. Nejčastějším důvodem, proč se někteří podnikatelé, ať už výrobci nebo distributoři, pro franchisingové partnerství rozhodují jako poskytovatelé franchisingu (jako tzv. franchisoři), bývá potřeba co nejefektivněji a nejrychleji expandovat a pronikat na trh. Touto cestou totiž mohou dosáhnout lepší konkurenceschopnosti, aniž by museli investovat do budování svých distribučních jednotek nebo si zřizovat systém "svých" dealerů. Z původních distributorů tito podnikatelé touto cestou udělají nikoli své "odběratele", ale své spolupodnikatele a partnery, na které mohou mj. výhodně přesunout a rozložit část nároků na financování řetězce. Tito tzv. příjemci franchisingu (či franchisanti) do vybudování a provozování "své" pobočky investují "svůj" kapitál, čas a především podnikatelské úsilí. Poskytovatel jim formou franchisové licence prodá "recept na rychlý podnikatelský úspěch" obsahující právo užívat zavedené obchodní jméno a ochrannou známku, ověřené know-how odbytu výrobků, služeb nebo technologií, obchodní a technické postupy a průběžnou a intenzivní prodejní a technickou podporu. Poskytovatel se v jeho vlastním zájmu o své franchisové partnery dobře stará, aby se podnikání každému z nich dařilo co nejlépe. Úspěch jeho příjemců je totiž i jeho vlastní úspěch!

Výhodou franchisového partnerství je pro poskytovatele rychlejší expanze a vstup na nové trhy, jistější a rychlejší odbyt. Franchising mu dává možnost si udržet lepší kontrolu nad celou distribuční cestou a zajistit si potřebnou kvalitu výrobků a služeb. Díky jednotné a společné propagaci v celém řetězci marketingová síla značky poskytovatele postupně narůstá. Díky velikosti a hustotě celé sítě poskytovatel postupně získává výhodnější pozici na trhu, může využívat výhody z velikosti a získávat informace o trhu, které může přetvořit ve zkušenosti.

Franchisová forma spolupráce má pro poskytovatele i několik kritických míst: Poskytovatel musí nejprve investovat do vybudování opravdu efektivního franchisového systému poměrně značné úsilí, nemalý čas, kapitál a své know-how získat praktickým provozováním své koncepce odbytu. Franchisoví příjemci si po

určitém čase mohou začít myslet, že poskytovatele už tolik nepotřebují, že pro jejich úspěch v podnikání není spolupráce s ním důležitá nebo že výše franchisového poplatku již neodpovídá tomu co dostávají; někteří mohou dokonce mít snahu se s nabytým know-how osamostatnit a franchisorovi konkurovat. Poskytovatel nemůže řídit provozovny, které patří příjemcům, jako své vlastní – jejich řízení musí založit na motivaci a citlivém přístupu, empatii a toleranci. Poskytovatel svým franchisantům "pronajímá" své dobré jméno a značku, založené na vyšší kvalitě poskytovaných služeb nebo zboží – to je obvykle spojeno s vyššími náklady a vyššími nároky. Aby poskytovatel udržel kvalitu a dobré jméno celého řetězce, je nucen kontrolovat zda jednotliví příjemci stanovené standardy kvality dodržují. Při budování a rozšiřování sítě proto také poskytovatel musí vybírat jen takové franchisové partnery, kteří budou schopni a ochotni dodržet kvalitu, která se očekává a nepoškodit tak dobré jméno celého řetězce.

2.1.5. Franchising z pohledu příjemce

Podívejme se nyní na franchising z pohledu franchisového příjemce, nabyvatele či držitele franchisové licence, tzv. franchisanta.

Příjemcem franchisové licence bývá obvykle malý nebo nepříliš zkušený podnikatel, někdy podnikající i s celou svou rodinou. I když příjemce ve své firmě, která je smluvní součástí franchisového řetězce, využívá při odbytí "propůjčené" jméno a značku tohoto řetězce, ve skutečnosti podniká jako samostatný ekonomický subjekt - pod vlastním jménem (IČ), na svůj účet, na své riziko a své náklady. Ve svém podniku má příjemce možnost se aktivně podnikatelsky realizovat v rámci koncepce vytvořené poskytovatelem a rozsahu podmínek sjednaných ve franchisové smlouvě.

Výhodou franchisového partnerství je pro příjemce to, že mu umožňuje výrazně snížit rizika podnikání - díky podpoře poskytovatele má příjemce jistější a rychlejší vstup na trh. Příjemce může díky podpoře poskytovatele vynaložit nižší počáteční náklady, než kdyby začínal sám. Již při startu svého podnikání získává od poskytovatele hotový a vyzkoušený obchodní a podnikatelský koncept jakoby "na

klíč“ včetně zavedeného obchodního jména, ochranné známky a image. Získává know-how, které by nabyl až po několika letech praktického provozování, a spolu s ním vstupní podporu - může např. využít již hotový nebo upravený typový projekt provozovny, poskytovatel mu pomáhá při úpravách nebo vybavení provozovny. Franchisant hned při startu svého podnikání získává podporu v podobě poradenství, školení, vzdělávání a tréninku, a to většinou na úrovni velkých firem. V průběhu partnerství získává další podporu, včetně podpory v managementu a marketingové podpory. Franchising tak příjemci umožňuje jistější a rychlejší vstup na trh, může snáze realizovat svůj podnikatelský sen a bez dlouhého čekání dosáhnout úspěchu.

Příjemce má možnost nakupovat přímo od poskytovatele, který je obvykle přímým výrobcem, a to obvykle za ceny nižší, než kdyby nakupoval v síti velkoobchodních prostředníků. Prostřednictvím velikosti a hustoty celkové sítě může příjemce jako její člen uplatnit vůči dodavatelům při nákupu surovin, zařízení a služeb výhodnější vyjednávací pozici "velké firmy" a získat výhodnější nákupní ceny a podmínky, které by jako jednotlivec nezískal. Výrazně menší riziko podnikání mu také umožňuje lepší přístup k úvěrům, leasingu a pojištění. Ve franchisovém partnerství podnikatelské riziko, vstupní investice i provozní náklady nebývají pro příjemce tak vysoké, jako kdyby podnikal samostatně.

Nevýhodou pro příjemce je jeho určitá závislost na franchisorovi, na jeho úspěchu i případném neúspěchu a ani jeho případné osamostatnění a odchod z řetězce není jednoduché. Příjemce se musí podřizovat pokynům a kontrole dodržování kvality ze strany poskytovatele a také je nucen se přizpůsobit zájmům ostatních členů systému; je nucen omezit řadu svých vedlejších obchodních aktivit a prodávat pouze určený sortiment od určených dodavatelů.(1.)(5.)

2.1.6. Přednosti a možnosti franchisingu

Franchisorovi tato forma odbytu přináší konkurenční výhodu - umožňuje rychlejší expanzi a vstup na nové nebo vzdálené trhy. Má tak zajištěn jistější a rychlejší odbyt. Zvyšování počtu franchisantů způsobuje, že franchisor a jeho franchisový systém má

lepší vyjednávací pozici na trhu. Rozrůstání sítě také způsobuje, že nabízené služby a výrobky jsou pro zákazníka rychleji a snáze dosažitelné.

Organizační struktura franchisové sítě je založena na dělbě práce: franchisor se věnuje systémovým a strategickým úkolům a franchisantům přenechává řešení operativních záležitostí. Franchisor např. nemusí řešit personální otázky zaměstnanců franchisanta. To franchisorovi umožňuje využít ve své systémové centrále štihlejší organizační strukturu.

Franchisor může při budování sítě rozložit nároky na vlastní kapitál na jednotlivé franchisanty a není tak zatížen velkou kapitálovou investicí. Franchisant sice potřebuje pro zahájení podnikání určitý vstupní kapitál, ale výrazně menší riziko franchisového podnikání ve franchisovém systému mu umožňuje získat lepší přístup k úvěrům, leasingu a pojištění.

Franchisanti mají možnost se podnikatelsky relativně samostatně realizovat ve „svém“ podniku; a mají větší motivaci než zaměstnanci vlastněných poboček. Koncepce vytvořená franchisorem a podmínky sjednané ve franchisové smlouvě dává franchisantovi rámec i prostor pro jeho vlastní podnikatelskou aktivitu a nasazení.

Franchisant využívá jméno a silnou značku franchisora, který se o její známost a image neustále stará, stejně jako o vývoj a propagaci svých výrobků nebo služeb. Díky jednotné a společné propagaci v celé síti se marketingová síla značky zvyšuje. Franchisant má možnost nakupovat přímo od franchisora, který je přímým výrobcem a to obvykle za nižší ceny, než kdyby nakupoval v síti velkoobchodních prostředníků. Tím, že je franchisant organizovaný jako součást velkého řetězce má možnost získat od velkých dodavatelů takové obrátové, nákupní a nákladové výhody, které by jako jednotlivec nezískal.

Prodejní koncepce, kterou franchisant od franchisora získává, je několikrát ověřená. Franchisor, aby obstál v konkurenci, je nucen své produkty a svou koncepci vyvíjet a

upravovat podle požadavků zákazníků. Franchisanti znají svůj místní trh a situaci zpravidla lépe než vzdálený franchisor a mohou pružně reagovat na místní potřeby.

Franchisové partnerství franchisantovi umožňuje snížit výrazně rizika podnikání. Franchisant má jistější a rychlejší vstup na trh, podpora franchisor mu umožní vynaložit nižší počáteční náklady než kdyby začínal sám. Franchisant při startu svého podnikání získává know-how, které by nabyt až po několika letech praktického provozování a s ním rozsáhlou vstupní podporu - může např. využít již hotový nebo upravený typový projekt provozovny, franchisor mu pomáhá při úpravách nebo vybavení provozovny. Franchisantovi a jeho zaměstnancům franchisor poskytne školení a trénink v oblasti provozu, managementu a prodejních postupů, které jsou často na úrovni velkých firem. V průběhu trvání franchisového partnerství franchisant získává od franchisora průběžnou podporu v oblasti vedení provozu, managementu a marketingu.

Franchising je přínosný také z makroekonomického hlediska - podporuje a rozvíjí malé a střední firmy, které jsou hnacím motorem ekonomického rozvoje. Dává vzniknout novým podnikům a umožňuje udržení stávajících. Díky novému know-how, technologiím, nárokům na kvalitu a přístupu k zákazníkům přispívají mnohé franchisingové koncepty k celkovému zlepšení úrovně služeb. (5.)

2.1.7. Slabiny a riziková místa franchisingu

Franchisor, ještě než začne provozovat franchising, musí do vybudování franchisového systému investovat nemalou částku a čas, aby vybudoval funkční franchisovou centrálu a na nejméně jednom pilotním provozu prověřil životaschopnost své koncepce.

Franchisant se musí podřizovat pokynům a kontrole centrály a přizpůsobit se zájmům i ostatních členů systému; je nucen omezit řadu svých vedlejších obchodních aktivit a prodávat pouze určený sortiment od určených dodavatelů. Franchisant je na

franchisorovi závislý, je závislý na jeho úspěchu a jeho případný odchod z řetězce je obtížný.

Franchisanti si po určitém čase mohou myslet, že franchisora už tolik nepotřebují, že pro jejich úspěch v podnikání není spolupráce s franchisorem důležitá. Mohou si také myslet, že výše franchisového poplatku, který musí platit neodpovídá tomu, co od franchisora dostává. Někteří franchisanti mohou mít dokonce snahu se s nabytým know-how osamostatnit a franchisorovi konkurovat.

Franchisor nemůže řídit provozovnu, která patří franchisantovi, jako svou vlastní pobočku. Řízení franchisové sítě vyžaduje více motivace a spolupráce než nařizování. V komunikaci franchisora s franchisanty je proto kladen velký nárok na citlivý přístup, empatii a toleranci.

Franchisor svým franchisantům „pronajímá“ své dobré jméno a značku. To je založeno na vyšší kvalitě poskytovaných služeb nebo zboží a ta je obvykle spojena s vyššími náklady. Franchisor, aby udržel kvalitu a dobré jméno celého řetězce, kontroluje zda franchisanti stanovené standardy kvality dodržují.

Při budování a rozšiřování sítě je nutné nové franchisové partnery velmi náročně vybírat protože jeden franchisant, který nedodržuje očekávanou kvalitu, může poškodit dobré jméno celého řetězce.(5.)

2.1.8. Fungování franchisového systému

Již samotná definice ve stručnosti popisuje a definuje tento způsob podnikání. Franchisor nabízí franchisantům podnikatelský koncept „na klíč“ a „balík“ služeb pro úspěšné vybudování a řízení franchisových podniků. Každý z nich dělá to, co nejlépe umí. Franchising je tedy spolupráce, založená na dělbě práce a specializaci mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy. Základní myšlenkou franchisingu je – jednou vytvořený podnikatelský systém nebo koncept „na klíč“ x-krát prodat. Tím je

franchisový systém ve své podstatě předurčen pro další expanzi – na národní, ale i mezinárodní úrovni. A to mu dává i jeho dynamiku rozvoje.

Franchisová forma podnikání se zejména uplatňuje v oblasti malého a středního podnikání (MSP). Lze ji použít, jak pro osoby právnické, tak i fyzické. Ze zkušeností a praxe v zahraničí se franchising nejčastěji uplatňuje v obchodě, ve službách a v gastronomii. Pro expanzi na nové trhy, především na zahraniční, je vhodná metoda tzv. master-franchisingu.

Příklady změn probíhajících na Evropském trhu:

- Především můžeme zaznamenat narůstající koncentraci kapitálu, vytváření sítí a strategických aliancí (networking),
- dochází k internacionalizaci obchodu a narůstajícím expanzím na nové trhy, zejména ve Střední a Východní Evropě,
- růst konkurence na trhu a enormní konkurenční tlak lze pozorovat téměř ve všech oblastech podnikání,
- enormně se zvyšují požadavky na kvalifikaci, znalosti a zkušenosti majitelů firem, managementu, franchisorů i franchisantů, jakož i na získávání a zpracování informací a to v celém spektru podnikatelských činností

Franchising a poptávka po něm není „módní“ záležitostí, nýbrž logickou konsekvencí změn na evropském a českém trhu. Nabízí mnoho výhod, bezpečnější podnikání a relativně vysokou rentabilitu vloženého kapitálu. Dle statistik a zkušeností ze zemí EU je franchising 6 krát úspěšnější než podnikání „na vlastní pěst“.

Franchising nachází uplatnění ve všech zemích světa. Internacionalizace úspěšných franchisových systémů každoročně stoupá. Právě globalizace otevírá šance a trhy pro podnikání v jiných regionech Evropy. (13)

2.2. Možnosti financování franchisingu

Česká asociace franchisingu věnuje problematice financování již několik let značnou pozornost a vyvinula úsilí a iniciativu směrem k finančním institucím, státním

orgánům a jiným nositelům financování s návrhem spolupráce při řešení tohoto zásadního problému.

Pro financování franchisingu jsou použitelné následující finanční zdroje:

- bankovní úvěry
- půjčky z privátních zdrojů
- státní programy podpory pro malé a střední podnikatele
- finanční nebo strategický partner
- leasing
- factoring, forfaiting
- dodavatelské úvěry
- Venture Capital
- strukturální fondy EU

Co většinou poskytovatel finančních zdrojů vyžaduje a jaké jsou nejčastější kritizované nedostatky? Je to především komplexní, realistický a kvalitně zpracovaný Business plán, který musí minimálně obsahovat:

- 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 analýzu
- simulování případných rizik
- organizační schéma, transparentní popis rozhodovacích procesů,
- popis právních a majetkových struktur dané společnosti
- a další potřebné materiály dle požadavků finanční instituce

Již samotný stručný výčet požadavků vyvolává otázku zda je franchisový příjemce schopen a připraven tyto požadavky a kritéria naplnit a tím získat šanci ucházet se o finanční prostředky pro vybudování své franchisové provozovny. Bez kvalitní analýzy a finančního poradenství jen velmi obtížně.

Česká asociace franchisingu má ve svém plánu činnosti i pro další období vytvořen významný prostor pro spolupráci se všemi subjekty, kteří přispívají k řešení problematiky financování franchisingu.

Cestu potenciálním franchisantům, kde hledat další alternativní zdroje pro financování franchisingu, pomáhá hledat ČAF.

2.3. Franchisová smlouva

2.3.1. Význam franchisové smlouvy

Franchisingová smlouva je právním vyjádřením vztahu franchisora a franchisanta – partnerů franchisového podnikání. Je základem jejich dlouhodobé spolupráce. Ve franchisingové smlouvě jsou zakotvena veškerá pravidla a principy fungování vztahu mezi franchisorem a franchisantem.

Franchisingová smlouva je typem kombinované smlouvy, který zahrnuje prvky nejrůznějších smluvních typů a zasahuje do řady právních oblastí. Obsahuje nejčastěji prvky smlouvy licenční, smlouvy o využití know-how, nájemní smlouvy, popř. leasingové, smlouvy o obchodním zastoupení aj.

Protože smluvními stranami franchisingové smlouvy jsou podnikatelé, je třeba na jejich vztah v podmínkách České republiky aplikovat ustanovení obchodního zákoníku. Vzhledem k tomu, že franchisingová smlouva není upravena jako smluvní typ ani v občanském, ani v obchodním zákoníku, nachází své právní vyjádření pouze v ustanovení § 269 odst. 2 obchodního zákoníku. Toto ustanovení klade na smlouvu jedinou podmínku, a to dostatečné určení předmětu závazků smluvních stran. (8)

2.3.2. Druhy franchisové smlouvy

Franchisingové smlouvy mohou mít nejčastěji z hlediska jejich vztahu ke třetím osobám stojícím vně franchisové sítě charakter buď master franchisingové smlouvy, která, po splnění smluvně vymezených podmínek, opravňuje franchisanta poskytovat dále ve smluvně vymezeném území franchising dalším franchisantům (tzv. sublicence), nebo přímé franchisingové smlouvy, na jejímž základě je franchisant oprávněn pouze využívat franchisovou licenci.

Je však možná kombinace obou těchto typů franchisingových smluv, která umožňuje franchisantovi podnikat v rámci franchisové sítě, ale také uzavírat přímé franchisingové smlouvy s dalšími novými franchisanty ve smluvně vymezeném území.(8)

2.3.3. Požadavky na smlouvu

Vzhledem k tomu, že absentuje právní úprava franchisingové smlouvy v zákoně je franchisingová smlouva jediným a pro smluvní strany zásadním a základním pramenem a dokumentem, který upravuje jejich vzájemný vztah a který smluvním stranám stanovuje jejich práva a ukládá jim povinnosti. Franchisingová smlouva by proto měla být zcela dokonalým a perfektním dokumentem, aby se smluvní strany vyhnuly případným sporům, které by z nevhodného smluvního ujednání mohly mezi nimi vzniknout.

Každá franchisingová smlouva by měla splňovat alespoň následující požadavky:

- po právní stránce zabezpečit franchisantovi řádné užívání všech práv a nehmotných statků, která mu franchisor prostřednictvím franchisingové smlouvy předává a jejichž vlastníkem je franchisor, příp. oprávněným uživatelem s oprávněním dále udělit právo tyto využívat,
- ochránit smluvní strany před případným nedovoleným zásahem a poškozením franchisové sítě ze strany třetí osoby,

- obsahovat popis a podrobné fungování franchisového systému, včetně řídicích mechanismů a oprávnění franchisora kontrolovat činnost franchisanta způsobem vyplývajícím ze smluvně stanovených podmínek,
- zajistit franchisantovi řádný výkon jeho podnikatelské činnosti na bázi franchisové spolupráce,
- řádně upravit veškerá práva a povinnosti, jakož i další skutečnosti charakterizující franchisový koncept franchisora tak, aby z nedokonalé úpravy nedocházelo ke sporům smluvních stran a příp. i ke vzniku škody,
- mít písemnou formu, aby byla zajištěna především právní jistota smluvních stran.(8)

2.3.4. Smlouva o budoucí franchisingové smlouvě

V praxi se lze často setkat s tím, že před uzavřením řádné franchisingové smlouvy se uzavírá mezi franchisorem a franchisantem smlouva o budoucí franchisingové smlouvě. Tato smlouva, která předchází řádné franchisingové smlouvě, upravuje vztahy mezi franchisorem a franchisantem do doby, než tito mezi sebou uzavřou řádnou franchisingovou smlouvu. Předmětem smlouvy o budoucí franchisingové smlouvě je ochrana informací, jež si smluvní strany v rámci předšlupných fází vymění, a závazek smluvních stran v uvedené době uzavřít řádnou franchisingovou smlouvu, přičemž je třeba, aby byly splněny smluvně stanovené podmínky.

Mezi základní podmínky, po jejichž splnění franchisor a franchisant mohou přistoupit k uzavření řádné franchisingové smlouvy, patří účast a úspěšné zakončení úvodního školení prováděného franchisorem ze strany potenciálního franchisanta a výběr a upravení franchisového podniku nebo provozovny, ve kterém bude potenciální franchisant podnikat, do konečné podoby a jednotného vzhledu provozoven, zařazených do franchisové sítě. Cílem úvodního školení franchisanta je dosažení takové úrovně franchisanta ve všech aspektech řízení franchisového podniku, která by zajistila, že zejména standard, kvalita a dobré jméno franchisové sítě nebudou i po rozšíření franchisové sítě o franchisový podnik poškozeny.

Smlouva o budoucí franchisingové smlouvě by měla zahrnovat i předběžnou podnájemní smlouvu na užívání prostor, ve kterých se bude podnikání potenciálního franchisanta uskutečňovat.

Jistota franchisanta by byla jistě zvýšena, pokud mu franchisor před uzavřením smlouvy předložil osvědčení o členství v České asociaci franchisingu. V neposlední řadě je třeba, aby smlouva odpovídala i Etickému kodexu chování ve franchisingu, jehož text je např. uveřejněn na internetových stránkách České asociace franchisingu. Splnění podmínek pro uzavření řádné franchisingové smlouvy může být časově velmi náročné. Smluvní strany by proto měly věnovat velkou pozornost při formulaci smlouvy o budoucí franchisingové smlouvě oboustrannému závazku, který obsahuje lhůtu, do kdy uzavřou řádnou franchisingovou smlouvu. Stanovení lhůty, do kdy má být řádná franchisingová smlouva uzavřena se navíc u jednotlivých franchisových systémů liší. Každý franchisor má svoje požadavky na podnik nebo provozovnu, rozdílná je i délka úvodního školení pro franchisanta v závislosti na náročnosti celého franchisingu. Jako optimální se jeví lhůta 1 roku ode dne uzavření smlouvy o budoucí franchisingové smlouvě se závazkem smluvních stran smlouvu o budoucí franchisingové smlouvě prodloužit, pokud podmínky pro uzavření řádné franchisingové smlouvy nebudou ve stanovené lhůtě splněny.

Je třeba poznamenat, že existují franchisové systémy, které institut smlouvy o budoucí franchisingové smlouvě nevyužívají a rovnou po úvodních jednání přistoupí k uzavření řádné franchisingové smlouvy.

Před uzavřením franchisingové smlouvy je třeba věnovat pozornost především tomu, zda práva a povinnosti jedné smluvní strany odpovídají právům a povinnostem druhé smluvní strany. Jak vyplývá ze shora uvedeného není jednoduché koncipovat řádnou franchisingovou smlouvu. Tato úloha by měla být svěřena odborníkům, neboť není nic horšího než mít smlouvu nevyváženou, jednostranně výhodnou.

Franchisingová smlouva musí být vyváženým dokumentem. Jako příklad lze uvést ujednání týkající se práva kontroly činnosti franchisanta franchisorem. V rámci

těchto ujednání je pak třeba, aby franchisor byl mimo jiné zavázán i povinností mlčenlivosti o skutečnostech, o nichž se dozví při výkonu tohoto práva. Franchisant by se také měl zajímat o to, zda je smlouva ve shodě se zákonem o ochraně hospodářské soutěže.

Franchisant by rozhodně neměl podceňovat uzavření franchisingové smlouvy a smlouvu před tím, než ji podepíše by měl konzultovat se svým poradcem a v případě nesouhlasu s některými ujednání požádat franchisora o jejich úpravu. Pokud se bude jednat o řádného franchisora, pak by měl názory franchisanta vyslyšet a po té je buď zapracovat do smlouvy, nebo franchisantovi vysvětlit proč to není možné.(8)

2.3.5. Obsah franchisové smlouvy

Každá franchisová smlouva by měla zahrnovat úpravu následujících bodů:

- stanovení typu spolupráce smluvních partnerů,
- předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a dalších identifikačních znaků franchisora,
- rozsah smlouvy a specifikace prodávaných výrobků a/nebo poskytovaných služeb a/nebo technologií,
- postavení a práva franchisora,
- postavení a práva franchisanta,
- oprávnění a povinnost franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém,
- povinnosti franchisora,
- povinnosti franchisanta,
- vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám,
- dodací a platební podmínky a vedení účetnictví,
- školení franchisanta a jeho zaměstnanců,
- franchisové poplatky,
- předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku,
- právní nástupnictví,

- délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení,
- podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy,
- následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání.(8)

3. Analytická část

3.1. Analýza aktuálního stavu

3.1.1 Velikostní členění podniků

Evropská unie formulovala jasnou definici mikropodniků a malých a středních podniků. Účelem této definice je zajistit, aby výhody na podporu MSP využívaly pouze podniky, které skutečně mají charakteristiky malých a středních podniků. Definice je založena na kritériích týkajících se počtu zaměstnanců, obratu, bilanční sumy a nezávislosti. Ačkoliv Evropská komise vyzývá k používání této definice, tak je závazná pouze v některých případech, například pokud jde o státní podpory či provádění strukturálních fondů.

Dle definice vymezení malých a středních podniků, kterou doporučila Evropská Unie, jsou chápány dle základních kritérií podniky takto:

Střední podniky jsou takové, které mají méně než 250 zaměstnanců, roční obrat nepřekračující 40 milionů EUR, nebo celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 27 mil. EUR, splňují kritérium nezávislosti, což znamená, že není více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

Malé podniky jsou definovány jako podniky, které mají: méně než 50 zaměstnanců, roční obrat nepřekračující 7 milionů EUR, nebo celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 5 milionů EUR, splňují kritérium nezávislosti.

Drobné podniky jsou pak podniky s méně než 10 zaměstnanci. (17)

3.1.2 Malé a střední podniky v ekonomice

"Mysli nejdříve v malém" je heslo, z něhož vycházejí opatření Evropské unie, která mají za cíl zajistit na jedné straně zjednodušení právního prostředí a na druhé straně

zohlednění zájmů malých a středních podniků v nových právních předpisech. Současně se přijímají opatření zaměřená na zlepšení přístupu k financím, na zjednodušení právních omezení, na usnadnění vstupu na trhy, na podporu podnikavosti, výměny osvědčených postupů, internacionalizace malých a středních podniků a na posílení konzultací a dialogu s organizacemi zastupujícími zájmy MSP. Komplexní politika na podporu MSP dává těmto klíčovým opatřením jednotný, soudržný a průřezový politický rámec.

Malé a střední podniky představují 99 % všech evropských podniků (v ČR 99,85 %) a přibližně 66 % pracovních míst v soukromém sektoru. Jakožto hnací síla podnikatelské sféry, růstu, inovací, konkurenceschopnosti a zaměstnanosti jsou srdcem evropského hospodářství. Jejich rozhodující úloha pro uskutečňování cílů nového partnerství pro růst a zaměstnanost je obecně uznávána. Je proto nezbytné brát zájmy malých a středních podniků v úvahu na úrovni evropského společenství i členských států a zlepšovat prostředí, v němž tyto podniky působí. (19.)

Strategie Rady Evropy (dále ER) přijatá v březnu 2000 v Lisabonu je postavená na jednoznačném konstatování, že budoucnost Evropy závisí ve všech směrech na tom, jak úspěšní budou evropští podnikatelé, a to zejména malé a střední podniky.

Rozvoj MSP je v centru ambicí Evropské Unie stát se nejdynamičtější a konkurenčně nejzdatnější znalostní ekonomikou na světě, zajišťující stálý ekonomický růst, více lepší pracovní místa a lepší sociální soudržnost. Ze strany ER je proto rozvoji MSP věnována masivní podpora. MSP jsou v moderní ekonomice centrem rozvoje zaměstnanosti a inovační kultury.

Sektor MSP působí příznivě na dynamiku produktivity práce a na růst HDP. Toto působení je zajištěno jednak tím, že jednak nově příchozí a rozvíjející se MSP ve snaze získat podíl na trhu efektivněji využívají disponibilní zdroje a dále zavádějí nové podnikatelské nápady a nové postupy. Z trhu tak vytlačují ty méně úspěšné.

MSP jsou inovátory, líhní nápadů a námětů. Právě tyto podniky experimentují s novými nápady a postupy a stávají se tak významným inovačním kanálem, který předává inovace formou služeb či expertizou i velkým firmám a přispívají tak k jejich inovačnímu potenciálu.

Podle studií z posledních let se ukazuje, že velké firmy přestávají být v inovacích aktivnější než malé. Naopak mezi firmami s 10 až 50 zaměstnanci je téměř polovina z nich inovátory, generátory nových idejí či technologií v oblasti produktů, služeb či procesů.

Za jednu z příčin je považován fakt, že organizační struktura ve velkých firmách vytváří bariéru pro rychlou a efektivní implementaci inovací.

Významným přínosem MSP k produktivitě práce a růstu je jejich příznivý vliv na posilování konkurence. Je známým faktem, že ve vysoce koncentrovaných odvětvích bývá nižší úroveň produktivity práce než v oborech či odvětvích méně koncentrovaných.

Vazba mezi úrovní konkurence na daném trhu a produktivitou je pozitivní a silná. Naopak, nízká konkurence má negativní vazbu s mírou inovací a se stupněm technického vybavení. (9.)(7.)

3.1.2 SWOT analýza MSP

SWOT (viz tabulka 1) je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.(18)

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Přizpůsobivost pracovní síly, - vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem, - vytváření podmínek pro vývoj a zavádění nových technologií, - rychlá adaptace na požadavky trhu, - vyplňují ty oblasti trhu, které nejsou pro velké podniky zajímavé, - přehledná organizační struktura.
<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, - nedostatečná kapitálová vybavenost, - nedostatek finančních prostředků podnikatelů k ochraně intelektuálního vlastnictví a průmyslových práv, - málo vlastních značek, absence tradice firemní značky u podniků střední velikosti, - zaostávání v oblasti designu, - nedostatečná orientace v možnostech podpory pro MSP, - převaha výroby s malou přidanou hodnotou, - nízká produktivita práce oproti průměru EU, - nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů.
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zavádění a využívání společných značek, - širší využívání podpůrných programů, zejména s využitím prostředků EU, - spolupráce MSP s VŠ a výzkumnými pracovišti.
<p>Ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná podpora investičních aktivit MSP v porovnání s investičními pobídkami určenými pro realizaci velkých rozvojových projektů, zpravidla zahraničních firem, - nedostatek pracovních sil vyučených v technických a řemeslných oborech.

Tabulka 1 SWOT analýza malých a středních podniků (10.) (6.)

3.1.4. Překážky rozvoje MSP

Často zmiňovanými překážkami rozvoje malých a středních podniků jsou úroveň zdanění, administrativní složitost zakládání a provozování firem, přehlednost

legislativy a průhlednost právního prostředí, úroveň služeb státní sféry (včetně míry korupce) či míra podnikavosti, které motivují či demotivují vznik, rozvoj a dynamiku nových MSP, jejich inovativní charakter a míru rizika, kterou jsou vlastníci na sebe ochotni vzít.

MSP si obecně stěžují na nedostatek a obtížnou dostupnost rozvojových fondů, omezený přístup k úvěrům, na špatnou platební morálku svých zákazníků (a s ní související málo podpůrné právní prostředí) a omezený přístup ke kvalifikovaným pracovníkům.

Za největší překážku pro rozvoj podnikání považuje více než 10% MSP v Evropě administrativní bariéry. Tento názor je nezávislý na oboru podnikání. Administrativní břemeno pro MSP nespočívá primárně v náročnosti vyplňování formulářů, jejich doručování úřadům a kontaktech s úřady, tedy v počtu a povaze povinných administrativních procedur. Primárně jsou pro MSP zátěží především časté změny, složitost a často i nejasnost předpisů.

Vzhledem k tomu, že MSP nemohou vyčlenit specifické zdroje na zvládnutí těchto aspektů administrativy, jsou zasaženy podstatně více než velké firmy. MSP vynaloží relativně více zdrojů a úsilí na porozumění předpisům a následné shromáždění údajů a jejich přípravu do vyžadované podoby. Nejčastěji se poukazuje na časovou i zdrojovou náročnost procedur vyžadovaných v souvislosti se zahájením nového podniku.

3.1.5 Podpora MSP

Důležitým prvkem podpory malého a středního podnikání jsou organizace, které pomáhají při zakládání, rozvoji či řešení problémů firem. Jednou z nich je Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (AMSP ČR), která sdružuje na otevřené, nepolitické platformě malé a střední podniky a živnostníky z celé republiky. Úspěšně prosazuje základní myšlenky z Programu rozvoje malých a středních podniků v ČR, který zpracovala již v roce 2003. Asociace spolupracuje s

vládou, jednotlivými ministerstvy a v uplynulých letech iniciovala řadu zákonných opatření, která pomáhají formovat podnikatelské prostředí v naší zemi. AMSP ČR informuje všechny své členy o možnostech spolupráce v rámci EU a poskytuje jim pomoc a konzultace při výběru vhodných projektů.

Nejdůležitější priority pro další rozvoj oblasti malého a středního podnikání, které AMSP ČR prosazuje vůči státním orgánům, lze shrnout do následujících bodů:

- vymahatelnost práva,
- zákonná odpovědnost státu za rozhodnutí svého úředníka,
- zjednodušení daní,
- snadnější přístup k úvěrům.

Asociace uplatňuje prostřednictvím svých členů stanoviska a názory k aktuálním ekonomickým a sociálním problémům projednávaným ve správních a legislativních orgánech a napomáhá tak k vytváření příznivého rámce a klimatu pro podnikání. AMSP ČR vyžaduje na orgánech státní správy trvalý, kontinuální zájem, snahu a odbornou schopnost vytvářet reálnou strategii rozvíjejícího se a životaschopného podnikání a zabezpečování podmínek pro podnikatelský stav v ČR. (11)

3.1.6. Vývoj MSP

Pozice malých a středních podnikatelů byla v posledních letech poměrně stabilní. Malí a střední podnikatelé představují stabilizující prvek zejména z pohledu zaměstnanosti, kde si trvale udržují podíl těsně nad 60 % celkové zaměstnanosti s mírnou tendencí k růstu.

MSP byli doposud schopni držet krok s vývojem efektivnosti a výkonnosti ve velkých podnicích. To prokazuje zachování jejich podílu na HDP a vývozu (okolo 35 %), výkonech i vyprodukované přidané hodnotě (nad 50 %).

MSP výrazně převažují z hlediska podílu na zaměstnanosti i přidané hodnotě v pohostinství, ve službách, v obchodě a ve stavebnictví, a to s podílem 80 % a více, v

průmyslu a dopravě mají malí a střední podnikatelé přibližně třetinový podíl na zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty.

Rostoucí a relativně vysoký je podíl malých a středních podnikatelů na celkových investicích realizovaných v ČR, který již přesáhl 50 % a tento trend pokračuje.

Další léta budou obdobím, ve kterém bude nutné podpořit a urychlit ty změny v sektoru malých a středních podnikatelů, které jsou potřebné k zachování a zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

Zvláštní význam má v tomto směru podpora směřující k posilování a rozšiřování skupiny podniků střední i menší velikosti schopných pozitivně reagovat na výzvy, které s sebou přináší značný objem zahraničních investic uskutečněných v České republice do oborů vyžadujících vysoké inovační tempo a globalizační tendence.

Období let 2007 – 2013 nabízí České republice příležitost, která se v podobném rozsahu nemusí již opakovat. Touto příležitostí je značný rozsah prostředků ze strukturálních fondů, které je možné získat.

Pokud budou tyto prostředky efektivně využity k dalšímu posílení infrastruktury podporující podnikání a budou investovány do nástrojů vytvářejících základ pro dlouhodobě udržitelný systém přímých podpor pro podnikatele, jsou schopny pozitivně ovlivnit vývoj sektoru malých a středních podnikatelů i za horizontem roku 2013. (12)

3.1.7. Vize sektoru malého a středního podnikání

Malí a střední podnikatelé budou početně výrazně převažujícím prvkem podnikatelského sektoru. Jako celek budou zabezpečovat zaměstnanost nadpoloviční většiny práceschopného obyvatelstva. Část těchto podnikatelů, zejména střední velikosti, bude úzce spolupracovat s vysoce exportně orientovanými velkými

podniky působícími v České republice a v okolních zemích, nebo bude samostatně, případně v aliancích, na těchto trzích působit.

Předmětem činnosti těchto podnikatelů bude výroba nebo prodej výrobků a služeb i s vysokou přidanou hodnotou. Při jejich vývoji budou více než doposud využívat výsledky tuzemského výzkumu a budou pronikat i mimo prostor EU. Vedle těchto podnikatelů budou podnikat drobní a malí podnikatelé v oblasti tvorby software, designu a poskytování poradenství. Celkově se budou tito podnikatelé vyznačovat zvýšenou poptávkou po kvalifikované pracovní síle.

Početně převažující část sektoru malých a středních podnikatelů budou tvořit malé podnikatelské subjekty s výrobky a službami založenými na kvalitě a designu, které budou též částečně působit na trhu EU a to samostatně nebo v různém propojení na bázi dobrovolného sdružování. Hlavním trhem pro tyto podnikatele však bude trh tuzemský. Budou spolu s mikropodniky působit významně na lokálních trzích v oborech spojených s cestovním ruchem a využitím volného času, ve službách, stavebnictví, vzdělávání a dopravě a budou zabezpečovat dostupné zaměstnání i pro méně kvalifikovanou pracovní sílu.

Hlavními nástroji rozvoje malých a středních podniků budou cenově zvýhodněné záruky za bankovní úvěry, úvěry se sníženou úrokovou sazbou a podřízené úvěry, dotace a kapitálové vstupy. Rozvoj infrastruktury pro podnikání bude podporován formou dotací.

Zvláštní důraz bude kladen na podpory vstupu do podnikání a na podpory posilující kapitál malých a středních podnikatelů včetně zajištění dostatečných zdrojů na jejich podporu pro vstup na zahraniční trhy, úvěrů pro výrobní zajištění exportních zakázek a poskytování zvýhodněného pojišťování exportních rizik. Celostátní programy budou financovány s využitím zejména prostředků strukturálních fondů a státního rozpočtu.

Programy realizované regiony budou financovány z prostředků strukturálních fondů a krajů. V případě záruk, úvěrů a rizikového kapitálu budou vytvářeny fondy s účastí veřejných prostředků v souladu s legislativou EU pro jejich tvorbu, správu pohledávek z jejich operací a jejich vypořádání. (12)

3.1.8 Sítě malých a středních podniků

Hlavním důvodem vzniku sítí je zlepšení ekonomického postavení malých a středních podniků po svém začlenění do sítě. Sítě jsou vlastně spojením podniků do skupin, které jako celky disponují větší ekonomickou a vyjednávací silou a mohou tak lépe obstát v konkurenci a v neustále se vyvíjejícím a dynamickém tržním prostředí. Podnikatelé tak získávají sílu velké firmy, ale zároveň si zachovávají výhody malých podniků. Základem úspěšného fungování sítě je nepochybně výběr vhodného partnera, který však přináší mnohá rizika (viz tabulka 2).

kritéria výběru partnera	rizika spojení s partnerem
značka, image, tradice velikost a stabilita kapitálu šance dlouhodobého přežití cenová úroveň výrobků technická úroveň výrobků možnost uplatnění našich výrobků výrobní kapacita firmy představa o společném řízení příbuznost podnikové kultury specializace výrobního programu dosavadní spolupráce s naší firmou ekonomická situace firmy	nesplnění očekávání řešení problémů partnera na úkor naší firmy ztráta majority v řízení poskytnutí důvěrných informací partnerovi rozdíly v národní kultuře negativní reakce našich zaměstnanců nedostatečná pružnost naší firmy vliv na strukturu výrobního programu neznalost mezinárodního práva rozdílné cíle partnerů nezohlednění změn na trhu přání partnerů růst vně společného podniku

Tabulka 2 Kritéria a rizika spojení s partnerem (2)

Vytvoření sítě přináší MSP řadu výhod (viz tabulka 3)

<ul style="list-style-type: none"> • zmenšení individuálního rizika, • zvýšení vývojových kapacit, • výrobní kooperace, • vytvoření širšího portfolia výrobků, • lepší pozici při vyjednávání s dodavateli díky nákupům ve velkém, • rozmělnění nákladů na marketingové aktivity, • vytvoření rozsáhlejší prodejní sítě, • snadnější přístup ke kapitálu.

Tabulka 3 Výhody sítí malých a středních podniků

Síť je založena na několika faktorech, které výrazně ovlivňují její budoucí úspěšné fungování. Pověst firmy, která úzce souvisí s důvěrou, která je do partnerské firmy vkládána, důvěra založená na očekávání, že ti, kterým důvěřujeme budou konat v našem zájmu. Dalšími jsou angažovanost, která se projevuje jako ochota partnerů v zájmu celku, výběr partnera, který může poskytnout potencionální zdroje přínosné pro dosažení cílů sítě, výběr informační technologie pro komunikaci v rámci sítě a geografická poloha.

Problémy MSP nespočívají v tom, že jsou malé, ale že jsou izolované. K překonání tohoto problému dochází vytvářením sítí MSP, nebo spojením malých podniků s velkými, kdy se malé podniky stanou subdodavateli velkých. Další možností je, že malý podnik využívá za určitých podmínek know-how velkého podniku.

3.2. Franchising v ČR

3.2.1. Vývoj franchisingu v České republice

Franchising jako metoda podnikání není v České republice tak rozšířen jako v zahraničí. Počátek rozvoje franchisingu v naší zemi se datuje do roku 1991, kdy do ČR začaly vstupovat první zahraniční franchisové systémy.

Rychlejšímu rozšiřování a uplatňování franchisingu bránila nedostatečná znalost jeho fungování a tím i určitá nedůvěra k němu mezi podnikateli. Chyběla dostatečná nabídka i poptávka po odborných seminářích, vhodné literatuře a poradenských službách se specializací na franchising.

Dalšími významnými faktory, které ovlivňovaly pomalý vývoj franchisingu v Čechách byly problémy financování, nevyvinutá podnikatelská kultura na českém trhu, nedokonalá legislativa a právní povědomí, kvalita managementu, chybějící know-how a zkušenosti s touto formou spolupráce podnikatelských subjektů.

Vývoj na trhu v posledních letech však ukazuje, že se bude franchising čím dál tím více prosazovat a uplatňovat i v českém tržním prostředí. Zvýšený zájem především

zahraničních franchisových poskytovatelů o vstup na český trh podporuje relativně příznivý hospodářsko – politický vývoj v České republice.

Právní úprava českého soutěžního práva, která řeší i problematiku související s franchisingem, je plně kompatibilní s evropskou úpravou, ze které přímo vychází. Jejím přijetím byly do českého právního řádu zavedeny základní principy a zásady aplikované evropskou soutěžní praxí.

V posledních letech zvýšil zájem o franchising. Tento zvýšený zájem se projevil mimo jiné v rostoucím počtu franchisových systémů, stoupajícím počtu franchisových příjemců a franchisových provozoven. Vedle zahraničních franchisových řetězců, které v polovině devadesátých let jednoznačně dominovaly na českém trhu, se v posledních letech objevila i celá řada domácích franchisových systémů nebo společností, které se tomuto způsobu podnikání velmi přibližují.

3.2.2. Aktuální stav franchisového podnikání

Česká asociace franchisingu ve své databázi eviduje 90 franchisových systémů a sítí, které více či méně vykazují prvky franchisingu.

Z údajů o jednotlivých konceptech evidovaných ČAF lze vyslovit několik zobecnění:

- Největší zastoupení má kategorie konceptů z oboru restaurací, hotelů, kaváren a čajoven, včetně rychlého občerstvení; další velkou skupinu tvoří koncepty z oboru bydlení a hobby. Početně jsou výrazně zastoupeny kooperativní maloobchodní koncepty COOP nabízející potravinářské a nepotravinářské zboží.
- Polovinu systému tvoří systémy, které na trhu působí teprve sedm let. Třetina z nich jsou koncepty provozované v ČR 10 a více let. Mezi nejstarší systémy patří McDonald's, YVES ROCHER, OBI.
- Doba trvání franchisové smlouvy se pohybuje se od 2 roků do 20 let; nejčastěji se setkáváme se střednědobými smlouvami v délce 5 let, zpravidla

uzavíranými s možností jejich prodloužení nebo opce. Dlouhodobé smlouvy na 10 až 20 let uzavírají sítě jejichž obchodní jednotky vyžadují investice nad 3 mil. Kč a s dobou návratnosti nad čtyři roky.

- Výše vstupní investice se pohybuje od 10 tis. Kč do 15 mil. Kč, v jednom případě (OBI) je tato investice 200 mil. Kč.
- U evidovaných konceptů se průběžný franchisový poplatek pohybuje od 1 % do 7 % z obrátu
- Podle vztahu k vlastnictví provozoven mají uvedené systémy 244 vlastních provozoven a 1450 franchisových provozoven. Celkový počet franchisantů činil 752.
- Celkový počet příjemců franchisové licence za posledních pět let (1999-2004) vzrostl přibližně čtyřikrát (z 143 na 752), počet franchisových provozoven vzrostl téměř devětkrát (ze 130 na 1450).
- Jako místo další uvažované expanze uvádějí evidované franchisové systémy nejčastěji Slovensko, Maďarsko, vyjímečně pak státy západní Evropy.
- Jako nejčastěji uváděnou odpověď na otázku, jak si představují franchisové systémy své franchisanty je zkušenost s daným oborem, kapitálová vybavenost, schopnost vést kolektiv.

3.3 Právní prostředí franchisingu

3.3.1. České právo a franchising

Vztah českého práva vůči podnikání formou franchisingu lze v současné době nejlépe charakterizovat pojmem neutralita. Tuto neutralitu je přitom třeba vnímat ve dvou polohách – český právní řád na jednu stranu neobsahuje úpravu, která by se franchisingu výslovně týkala či aktivně přispívala k jeho rozvoji, na druhou stranu ale tomuto rozvoji nebrání, což již samo o sobě představuje pozitivní základ.

3.3.2. Vodítka pro praxi

Zákonná úprava franchisingu chybí, stejně jako v České republice, i v mnoha dalších evropských zemích. Jak názorně dokazuje příklad sousední Spolkové republiky

Německo, není tato skutečnost sama o sobě nikterak problematická. Podnikatelé, kteří za těchto okolností nemohou vycházet ze zákonem stanovené struktury franchisingu, musí nicméně o to větší význam přikládat formulaci vlastní franchisingové smlouvy, která by de facto měla regulovat veškeré aspekty vztahu mezi příjemcem a poskytovatelem franchisy. V mnoha zemích s dlouholetou tradicí franchisingového podnikání se v praxi ustálily typické náležitosti takové smlouvy, z nichž některé již lze považovat za zobecněná pravidla.

3.3.3. Smlouva a manuál

Téměř nezbytnou součástí každé smlouvy o franchisingu se v tomto smyslu stalo vymezení vzájemných práv a povinností souvisejících s předměty duševního vlastnictví, tj. zejména podmínky udělení licence k ochranným známkám, převod know-how, poskytnutí franchisy atp. Franchisingové smlouvy dále pravidelně obsahují ustanovení, která mají zajistit, aby měl příjemce franchisy k dispozici během trvání smlouvy všechny potřebné informace – např. povinnost poskytovatele franchisy vyškolit jejího příjemce a po celou dobu mu poskytovat odpovídající podporu. U smluv se zahraničním franchisorem je navíc více než vhodné přímo ve smlouvě dohodnout právní řád, jímž se podnikatelský vztah řídí, a příslušnost řádného či rozhodčího soudu.

Jako hlavní zdroj informací franchisanta slouží nicméně ve většině případů tzv. manuál, dokument obsahující veškeré, pro podnikání na základě franchisy relevantní údaje, postupy a instrukce. Manuál bývá zpravidla přílohou smlouvy. Jelikož obsahuje informace, které patří k know-how franchisora, velmi se doporučuje, aby byly podmínky jeho užívání ve smlouvě jednoznačně vymezeny.

Vedle vypracování vlastního textu smlouvy o franchisingu jsou z právního hlediska značně relevantní i jednání vedoucí k jejímu uzavření. Ze strany poskytovatele franchisy dochází v tomto okamžiku k částečnému odtajnění jeho know-how. Z důvodu ochrany takto získaných důvěrných informací se doporučuje, aby se budoucí příjemce franchisy předem zavázal k mlčenlivosti, příp. aby s ním byla uzavřena

odpovídající smlouva o smlouvě budoucí. Naopak z pohledu příjemce franchisy často právě tato jednání (a v jejich rámci poskytnuté informace) předurčují úspěch jeho podnikatelské aktivity. Podobně jako výše popsaná typická smluvní ustanovení, vyvinula se v tomto kontextu v praxi evropských států i nepsaná povinnost poskytovatele franchisy předem detailně informovat jejího budoucího příjemce.

Franchisant by měl především získat tři typy informací:

1. údaje o franchisingovém podnikatelském konceptu a finanční situaci franchisora (hospodářský vývoj, pozice na trhu, zahraniční zkušenosti, celkový počet franchisantů, počet nových franchisantů přistoupivších během posledního roku)
2. podmínky franchisy, včetně detailních informací o provedení pilotního projektu (poplatky spojené s franchisou, plnění z centrály, marketingový koncept franchisora, prvotní náklady, průměrný roční obrat)
3. údaje o osobách oprávněných za franchisora rozhodovat

3.3.4. Etický kodex franchisingu

Čeští podnikatelé jsou zatím na rozdíl od poskytovatelů a příjemců franchisy ze zemí s tradicí franchisingového podnikání značně znevýhodněni tím, že nemohou využívat ustálených a praxí prověřených pravidel tohoto podnikatelského konceptu. Některé z výše uvedených náležitostí smluv o franchisingu jsou obsažena v Etickém kodexu franchisingu (např. povinnost franchisora provést pilotní projekt či poskytnout počáteční školení a další pomoc po dobu trvání smlouvy). Česká verze etického kodexu doslovně přejímá znění Evropského etického kodexu z roku 1972 a může v českém prostředí zpočátku plnit úlohu určitého vodítka pro podnikatele. Kodex jako takový však není právně závazný. Jeho určitou stabilitu a využitelnost podporuje ČAF, která dodržování pravidel kodexu považuje za základní podmínku členství. Obecnou inspiraci pro strukturu franchisingové smlouvy mohou podnikatelé samozřejmě čerpat také ze zkušeností jiných evropských států, vždy je ale přitom nezbytné důsledně zohledňovat rozdílnosti jednotlivých právních řádů. (16)

3.3.5. Chybějící judikatura

Pro franchising chybí v České republice dostatečně přesná opora v zákonech. Nebylo proto zatím rozhodováno kupříkladu o otázce, nakolik je dle českého práva postavení příjemce franchisy srovnatelné s postavením obchodního zástupce a zda lze případně analogicky užít ustanovení § 652 a následně obchodního zákoníku (smlouva o obchodním zastoupení). V případě využití těchto norem by franchisantovi mohlo po ukončení smlouvy vzniknout právo na odškodnění ve smyslu § 669 obchodního zákoníku. V mnoha evropských zemích již soudy k této problematice zaujali stanovisko. Dle německé judikatury franchisantovi právo na odškodnění, odpovídající nároku obchodního zástupce, přísluší. Vznik nároku podmiňuje přitom splnění několika předpokladů. Franchisant musí být skutečně začleněn do podnikatelského systému, přičemž jeho vztah s franchisorem nesmí být pouhým vztahem mezi prodávajícím a kupujícím. Franchisant by měl být dále smluvně zavázán předat franchisorovi po skončení smlouvy svou databázi zákazníků. Vzhledem k praktické relevanci této otázky lze očekávat, že ji s ohledem na český právní řád budou v dohledné době řešit i tuzemské soudy.

3.3.6. Relevantní právní normy

České právo sice přímo ve své podstatě v sobě franchising zakotvený nemá, ale jeho působení zde nebrání. Nenajdeme ustanovení, která by franchising jako takový nedovolovala nebo zásadním způsobem omezovala. Základní právní normu pro franchising představuje obchodní zákoník. Obchodním zákoníkem se řídí jak samotná smlouva o franchisingu, tak i další otázky vztahu mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy, příp. i mezi franchisanty navzájem. Značný význam mají dále pro podnikatele ve franchisingu např. zákon o ochranných známkách (zák.č. 137/1995 Sb., resp. od 1.4.2004 zák.č. 441/2003 Sb.) či daňové předpisy.

Vzhledem k tomu, že smlouvy o franchisingu pravidelně obsahují ustanovení, která mohou narušovat hospodářskou soutěž – např. ujednání o exkluzivitě, zákaz konkurenčního jednání, závazek odebírat zboží pouze od franchisora, zákaz aktivního prodeje mimo vymezené území – jsou pro franchising značně relevantní také normy

práva na ochranu hospodářské soutěže. Tato právní oblast je přitom specifická i tím, že ochranu hospodářské soutěže podrobně reguluje i právo Evropské unie.

Českým podnikatelům vznikla v souvislosti se vstupem České republiky do EU povinnost respektovat vedle národní právní úpravy i evropské předpisy. Základ evropské úpravy obsahuje Smlouva o založení Evropských společenství (dále jen Smlouva ES). Dle článku 81 Smlouvy ES jsou dohody mezi soutěžiteli, které vedou nebo mohou vést k narušení hospodářské soutěže a omezení obchodu mezi členskými státy EU, zakázány. Tento zákaz nicméně neplatí v plném rozsahu pro určité druhy vertikálních dohod, mezi které smlouvy o franchisingu pravidelně patří. (15)

3.4. Česká asociace franchisingu

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

Česká asociace franchisingu je členem Evropské franchisové federace, kterou společně v roce 1972 založily vyspělé evropské franchisové svazy a asociace z Francie, Velké Británie, Německa a další. Členství v Evropské franchisové federaci tak dává možnost, aby franchising v České republice udržoval krok s evropskými trendy.

3.4.1. Poslání asociace

České asociace franchisingu je zaměřena na podporu rozvoje stávajících franchisových systémů a vytváření příznivějších podmínek pro rozvoj tohoto způsobu podnikání.

Hlavním posláním České asociace franchisingu je především:

- Reprezentovat franchisovou formu podnikání a být jejím odborným garantem v ČR i v zahraničí; informovat laickou i odbornou veřejnost o podstatě a významu franchisingu a propagovat jej;

- sdružovat podnikatelské subjekty, které aktivně, úspěšně a trvale působí v oblasti franchisingu;
- poskytovat svým členům a zájemcům o franchising informační podporu a servis a napomáhat při získávání důležitých informací, odborných znalostí, kontaktů a referencí o franchisingu;
- usilovat o srozumitelnou aplikaci zákonné regulace (legislativy) oblasti franchisingového podnikání, vč. oblasti hospodářské soutěže, daní a financování;
- podporovat a prosazovat znalosti a důsledné dodržování etických standardů chování vyjádřených v Evropském kodexu franchisingu;
- podporovat makroekonomické přínosy franchisingu v oblasti rozvoje malého a středního podnikání, kvality služeb a pracovních příležitostí; napomáhat českým podnikatelským subjektům při „exportu“ tuzemských franchisových systémů do zahraničí a podporovat „import“ osvědčených zahraničních systémů a investic do ČR na bázi franchisingu;
- udržovat kontakty a spolupracovat s institucemi, profesními a odbornými svazy v ČR a s ostatními franchisovými svazy především ze zemí Evropské unie s cílem vytvořit synergické efekty a informovat členy těchto institucí o aktivitách.

3.4.2. Výhody členství v ČAF

- právo prezentovat se jako řádný člen ČAF, který splňuje podmínky Etického kodexu a používat logo asociace
- možnost bezplatné prezentace či prezentace za zvýhodněných podmínek na akcích ČAF
- bezplatný přístup k důležitým informacím a statistikám o franchisingu, které ČAF shromažďuje a sleduje
- účast na konferencích, seminářích, workshopech a veletrzích pořádaných ČAF či spolupřádaných ČAF za zvýhodněných podmínek

- možnost přímé a bezúplatné výměny zkušeností s významnými představiteli franchisingu, jak z České republiky tak také ze zahraničí na různých akcích pořádaných ČAF nebo při neformálních setkáních při různých příležitostech
- podporu a zajištění společné mediální prezentace ČAF, franchisingu a jejich členů
- aktivní pomoc při rozvoji franchisových aktivit členů informační podporou a prezentací na webových stránkách ČAF
- možnost bezplatného přístupu do Franchisové knihovny ČAF
- Členství v České asociaci franchisingu
- Členem ČAF se může na základě Stanov stát fyzická nebo právnická osoba, pokud o jejím přijetí za člena rozhodne Správní rada ČAF schválením písemné přihlášky a pokud splní podmínky stanovené Stanovami ČAF a zaváže se :
 - dodržovat Stanovy,
 - splnit podmínky stanovené Etickým kodexem franchisingu,
 - splnit podmínky Přijímacího řádu ČAF,
 - účastnit se aktivit vyvíjených ČAF,
 - podrobit se usnesení a rozhodnutí orgánů ČAF,
 - zaplatí členský příspěvek.

Řádným členem ČAF, nehledě na právní formu, se může stát kterýkoliv tuzemský podnikatelský subjekt, který v České republice úspěšně a nejméně po dobu jednoho roku (včetně pilotního projektu) aplikuje franchising jako odbytový systém a má nejméně dva nájemce franchisové licence nebo je pro území České republiky držitelem master-franchise licence renomované franchisingové společnosti a hodlá provozovat franchisový systém nebo prokazatelně alespoň rok aktivně působí v oblasti franchisingu (např.poradenská, vzdělávací, publikační činnost apod.) a splňuje podmínky stanovené Přijímacím řádem. Uchazeči, kteří dočasně nesplnili některé z kritérií pro uznání řádného členství, se mohou stát mimořádnými nebo přidruženými členy.

Za mimořádného člena může být přijata česká právnická nebo fyzická osoba, která hodlá ve svém podnikání franchising zavést jako odbytový systém, zahraniční podnikatelský subjekt, který hodlá v České republice podnikat a ve své podnikatelské aktivitě aplikovat franchising jako odbytový systém. Mimořádným členem ČAF mohou být i osoby, které zatím nesplnily veškeré předpoklady k přijetí za řádného člena.

Přidruženými členy ČAF mohou být právnické nebo fyzické osoby a instituce, tuzemské i zahraniční, které chtějí aktivně podporovat činnost ČAF. (14)

3.5 Perspektivy franchisingu na českém trhu

V současné době působí na trhu asi 90 franchisových systémů, především ze zahraničí nebo které vykazují alespoň určité znaky franchisingu. Nejvíce se uplatňuje franchising, obdobně jako v ostatních zemích v oblasti obchodu, služeb a gastronomie. Česká republika nezůstane po vstupu do EU izolována od vnitřních vazeb a rozvoje evropského trhu.

Lze tedy předpokládat, že se zvýší nabídka franchisových systémů, hlavně ze zemí Evropské Unie. Zvýší se však i poptávka po tomto způsobu podnikání, zejména u malých a středních podnikatelů, a to buď jako alternativa jejich dalšího rozvoje nebo u některých jako jediná cesta, jak se udržet na trhu.

Zlepšují se možnosti a podmínky financování pro české franchisanty, zvyšuje se informovanost a povědomí o tomto způsobu podnikání.

3.6. Franchising v zahraničí

Podívejme se velmi krátce na země a regiony, kde se franchising uplatňuje v širší míře než u nás. Odhaduje se, že celkový počet franchisových systémů ve světě je cca 16.000, což je velmi úctyhodné číslo.

Kolébkou franchisingu a zemí, kde se nejvíce franchising rozšířil je USA

- své know-how nabízí cca 4 tis. franchisových systémů více než 600 tis. franchisantům
- celkový odhadovaný obrat vytvořený metodou franchisingu činí 1 000 mld. USD
- franchising zaměstnává přibližně 8 mil. osob s nárůstem cca 180 tis. pracovních míst ročně
- téměř 80 % expanze se realizuje formou master-franchisingu

3.6.1. Současná situace v Evropě

- statistiky uvádějí existenci přibližně 5 tis. franchisových systémů a 218 tis. franchisantů
- oblast podnikání formou franchisingu zaměstnává cca 1,5 mil. osob
- celkový obrat je odhadován na 115 mld. EUR
- ve srovnání s USA můžeme pozorovat nižší dynamiku rozvoje
- internacionalizace jde spíše směrem k sousedním zemím v rámci evropského trhu a je realizována převážně formou master-franchisingu

Podívejme se stručně ještě pokud jde o franchising na zemi, která je počtem obyvatel (10,3 mil.) a i z pohledu jiných kritérií naší zemi podobná a má i pro vývoj franchisových forem podnikání přibližně srovnatelné podmínky.

Franchising v Belgii

- existuje zde cca 170 franchisových systémů a cca 3,5 tis. franchisantů
- franchising vytváří cca 29 tis. pracovních míst

- celkový obrat se odhaduje na 2,4 mld. Euro (cca 6 % maloobchodního obratu v Belgii)
- většina franchisových systémů pochází ze zahraničí

3.6.2. Rozvoj franchisingu po vstupu České republiky do EU

Česká republika se stala v roce 2004 součástí jednotného evropského trhu. Naše země se nachází ve vysoce pokročilém stupni integračního zapojení do EU:

- je vytvořeno téměř srovnatelné právní prostředí
- postupně se harmonizuje daňový systém
- obchodně je ČR velmi intenzivně propojena se zeměmi EU
- česká ekonomika je otevřena vůči stávajícím i nově vstupujícím zemím do EU

Toto příznivé hospodářsko politické prostředí podporuje i zájem zahraničních franchisových systémů o vstup na český trh a motivuje české systémy k dalšímu rozvoji.

Franchisová forma podnikání má v ČR velký potenciál pro své rozšíření:

- pro obchodní činnost bylo vydáno více než 1,1 mil. živnostenských oprávnění, v gastronomii cca 150 tis.
- v ČR je přibližně 800 tis. ekonomicky aktivních malých a středních podnikatelů
- na trhu je cca 100 tis. maloobchodních jednotek (3.)

3.7. Evropská franchisová federace

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

Posláním federace je

- propagace franchisingu v Evropě,
- hájení etiky franchisového podnikání propagací Evropského etického kodexu,
- ovlivňování a podpora rozvoje franchisingu v Evropě,
- zastupování zájmů franchisového podnikání u mezinárodních organizací (Evropská komise nebo Evropský parlament),
- podpora a zastupování evropských účastníků franchisového podnikání ve světě,
- výměna informací a dokumentace mezi národními asociacemi v Evropě i ve světě,
- poskytování služeb členským asociacím,
- koordinace činnosti národních franchisových asociací, svazů nebo federací v Evropě,
- podporování vzniku nestranných a vědeckých studií o franchisingu.

Evropská franchisová federace hájí etickou vizi rozvoje franchisingu tak, jak je vyjádřeno v Evropském kodexu etiky franchisingu sestaveném v roce 1972.

Vědecké, pedagogické, informativní a etické cíle jsou principiálně plněny:

- prováděním výzkumu, studií, přehledů a veškerých dalších činností za účelem podpory studií, propagace a rozvoje franchisingu v Evropě;
- studiem národní, EU nebo mezinárodní legislativy, která by mohla ovlivňovat franchising a jeho další rozvoj;
- studiem a stanovením nejlepších metod k zajištění praktické aplikace Evropského etického kodexu franchisingu;
- výměnou informací, dokumentace a zkušeností mezi různými národními franchisovými asociacemi a federacemi v Evropě;
- zajištěním neustále komunikace s mezinárodními franchisovými asociacemi a federacemi k zajištění úzké kontroly a k zajištění podílu při rozvoji specifických franchisových postupů, principů a legislativy;
- organizací jednání, konferencí, seminářů, symposií, konferencí a workshopů;

organizováním kampaní, které informují všeobecnou veřejnost a úřady o cílech a úkolech federace při udělování licencí v obecné formě.

4 Návrhová část návrh franchisingového konceptu

Firma AUTO HORÁK byla založena v roce 1990. Hlavní činností firmy byl zpočátku maloobchodní a velkoobchodní prodej auto, moto a trakčních baterií značky Varta , kde se firma zařadila na přední místo dealerů firmy Varta v ČR.

V roce 1995 začala firma s dalším segmentem a to poskytování kompletní pneuservisní činnosti a ve spolupráci s firmou Barum Continental vybudovala jeden z největších servisů v brněnském regionu. Další činnosti, které firma přibrala pod svá křídla následovaly v krátkém sledu. Postupně to byl prodej náhradních dílů autoelektro, včetně oprav startérů a alternátorů, kde je firma jedním z hlavních dovozců náhradních dílů na startéry a alternátory do ČR.

V roce 2004 přibrala firma Auto Horák další činnost týkající se opět autoopravárenství a to prodej a montáž tažných zařízení, kde se firma stala zástupcem firmy Bosal pro jižní Moravu.

Cílem firmy vždy byl zákazník, který bude odcházet spokojen, a proto se snaží personál vést k maximální ochotě, vstřícnosti a v neposlední řadě odbornosti.

4.1. Proces založení řetězce

Hlavní provozovna byla umístěna v Brně, odkud společnost obsluhovala nejen region okresu Brno-město, ale také okres Brno-venkov.

Společnost si za základní cíl ve vztahu k zákazníkovi od samého počátku kladla, aby zákazník byl spokojen, tedy aby poskytnutá služba nebo dodávka byla kvalitní a rychlá. Tomu odpovídala i cenová politika, která spočívala na zásadě, že je lepší konkurovat kvalitou než cenou výrobku a služby. S růstem klientely se však bylo čím dál více obtížnější splňovat tento základní cíl z důvodu kapacitního vymezení původní provozovny. Možným řešením se jevílo založení vlastní pobočky. Z důvodu ekonomické krize je tento způsob poměrně rizikový.

Vlastní pobočky vykazují zejména tyto problémy:

- pracovníci neprojeví často zájem o cíle společnosti, podstatnější pro ně bude jistota pravidelného příjmu
- snížená možnost kontrolovat plnění i základních povinností pracovníků, jako bylo dodržování provozní doby, rychlost reakce na přání zákazníka a kvalita služeb
- nájem nebytových prostor prodejen zatěžuje hospodaření společnosti
- pracovníci mívají tendenci udržovat vysoké zásoby na skladech, nemusí na podněty zákazníků

Ze shora uvedeného plyne, že problémy s vlastními pobočkami se objevují zejména v materiálních a informačních tocích.

Franchisový systém je možné vytvořit v zásadě jedním ze dvou způsobů. Prvním z nich je rozšíření současného podniku pomocí franchisové metody. Druhý způsob je vytvoření podniku vhodného pro franchising od samého počátku. Druhý systém se nedoporučuje začátečníkům, poněvadž franchising není způsob jak zachraňovat nemocný podnik. Společnost Auto Horák by se ráda vydala první cestou, tedy rozšířením a restrukturalizací stávajícího podniku pomocí franchisingu. Podle Mendelsohna a Achesona je zapotřebí zvážit následující faktory, resp. zodpovědět následující otázky:

- Příjemci franchisy s dostatečnými financemi
 - Bude možné získat dostatek franchisantů, kteří budou schopni zajistit financování svého podniku?
- Kvalifikace příjemců franchisy
 - Bude možné nalézt dostatek franchisantů, kteří budou mít dostatečnou kvalifikaci nebo předpoklady pro její získání?
- Prostory
 - Bude možné získat dostatek prostor pro zřízení provozoven?
- Poptávka

- Bude možné franchisanty přesvědčit, že existuje dostatečná poptávka po službách poskytovaných společností, případně že bude možné takovou poptávku vytvořit se zdroji, které má společnost k dispozici?
- Tržní segment
 - Jsou zboží a služby poskytované společností schopny udržet se na trhu dlouhodobě?

Na tyto otázky je možno odpovědět kladně. Finanční možnosti a kvalifikační schopnosti franchisantů bude třeba zkoumat individuálně. Společnost si pro tvorbu franchisového systému stanovila následující zásady:

- zásadu kvality a rychlosti
- zásada důvěrné spolupráce a oboustranné výhodnosti
- zásada franchisant je vlastníkem prodejny a finančním partnerem franchisora
- zásada jednotnosti

Tyto zásady jsou formulovány obecně proto, aby mohly sloužit jako základní zásady, které bude možné snadno prezentovat před potenciálními franchisanty. Na druhou stranu i pro společnost jako franchisora jsou důležité, neboť mu měly pomoci vybrat správné franchisanty. Uvedené zásady pak byly rozvíjeny následujícím způsobem:

Zásada jednotnosti

- franchisanti musí používat pro svoji činnost logo a další designové prvky typické společnosti, nesmí do nich kreativně zasahovat
- všichni účastníci systému budou používat stejný systém podkladů (smlouvy, fakturace, dodací listy, záruční listy atd.) a přístupu k zákazníkovi
- franchisanti resp. jejich zaměstnanci se budou účastnit na školeních zajišťovaných společností

Zásada kvality a rychlosti

- franchisanti by měli respektovat základní cíle společnosti, které se nezměnili, tedy zajistit kvalitu a rychlost dodávek a poskytovaných služeb vyřizování reklamací

- účastníci systému budou při řízení skladového hospodářství vycházet z jednotných principů
- společnost bude rychle reagovat na požadavky franchisantů, zejména při dodávkách zboží a vyřizování reklamací
- komunikace mezi účastníky systému bude otevřená a bude probíhat pomocí moderních informačních technologií tak, aby se minimalizovalo papírování v systému

Zásada důvěrné spolupráce a oboustranné výhodnosti

- franchisový systém musí být co nejjednodušší a nejpřehlednější
- franchisový systém bude postaven na zásadě vítěz – vítěz, tedy musí být prospěšný pro franchisora i franchisanty, byť se oba budou muset v zájmu naplnění této zásady v různých oblastech omezovat
- franchisanti by si neměli konkurovat navzájem, obdobně franchisanti nebudou konkurovat společnosti, ale ani společnost nebude zasahovat do jejich lokální působnosti;
- franchisanti sledují přání zákazníků a trh, zejména konkurenci, a podávají o tom zprávy společnosti, společnost vyhodnocuje získané poznatky a předává je franchisantům.

Zásada franchisant pečuje o vlastní majetek a je finančním partnerem franchisora

- franchisanti jsou vlastníky své provozovny a proto ponесou také náklady na její zřízení
- franchisanti se podílí na tvorbě a zdokonalování systému placením přesně definovaných a předvídatelných poplatků
- franchisanti budou ve svých tržbách získávat nejen odměnu za svoji práci, ale také zisk na použití aktiv jimi vložených do podniku – to však neznamená garanci tržeb ze strany společnosti, úspěch si musí franchisant sám zasloužit
- franchisové poplatky nejsou pro franchisora nejpodstatnějším příjmem, podstatný je rozvoj franchisového systému, příjmy společnosti budou plynout zejména ze zvýšeného objemu prodeje

Na základě těchto zásad a s použitím teoretických poznatků mohou být zpracovány bližší požadavky pro výběr franchisantů. Výběr franchisantů není možné podcenit již proto, že jeden špatně vybraný franchisant může poškodit celý systém a tím uvést do zásadních problémů i společnost franchisora.

Stanovené požadavky se rozpadají v zásadě do dvou kategorií, na ekonomické a osobní:

Ekonomické požadavky

- franchisant musí do podniku investovat minimálně 50% z vlastních zdrojů, zbytek si může půjčit u hodnověrného finančního ústavu; přičemž předpokládaný náklad na zřízení provozovny se pohybuje dle lokace od 1,5 do 2 milionů Kč
- franchisant nesmí být na druhou stranu příliš ekonomicky silný, aby nemohl společnost ohrozit (zkopírovat podnikatelský koncept, zneužít interní informace)
- franchisant se může zapojit do systému jako fyzická osoba nebo si může založit společnost, pokud si však založí společnost musí poskytnou franchisorovi osobní ručení pro budoucí pohledávky vzniklé franchisorovi vůči franchisantovi zejména při odložených splatnostem kupních cen za dodané zboží

Osobní požadavky

- dobrý zdravotní stav
- smysl pro pořádek a čestné jednání
- ochota se vzdělávat a vnitřně akceptovat základní zásady podniku
- podpora ze strany rodiny (demonstruje se v osobní oblasti, ale také souhlasem partnera s poskytnutím ručitelského prohlášení tam, kde franchisant zakládá vlastní společnost)

4.2. Pilotní provoz

S ohledem na to, že společnost nemá dostatečné zkušenosti se zaváděním franchisového systému, bude nejprve jedna provozovna určena jako pilotní provoz. V rámci toho provozu bude odzkoušeno, zda přenos podnikatelského konceptu bude možný, systémová pravidla budou funkční a zda předmět činnosti společnosti, resp. druh poskytovaných služeb je způsobilý pro aplikaci franchisingu. V rámci pilotního provozu budou připraveny a zkoušeny i jednotné komunikační prostředky, jednak ty zaměřené navenek vůči zákazníkům, jednak ty zaměřené dovnitř franchisového systému.

Pilotní provoz by měl trvat minimálně rok, aby se na zabránilo případným chybám, které by mohly být klonovány do případných dalších provozoven.

4.3 Franchisingový systém

4.3.1 Franchisový soubor

Franchisový balíček poskytovaný franchisantům ze strany společnosti zahrnuje:

1) právo a povinnost užívat obchodní firmu společnosti

Rozumí se pro prezentaci, nikoli pro uzavírání smluvních vztahů. Tam totiž musí vystupovat franchisanti pod svým skutečným názvem, tedy fyzické osoby pod svým jménem a příjmením a právnické osoby pod svojí obchodní firmou.

2) právo a povinnost užívat společnou vizualizaci, resp. firemní design

Jde zejména o slovní a kombinovanou ochrannou známku společnosti a další prvky, které určují image systému

3) pomoc při zakládání franchisového podniku a jeho dalším vedení:

- pomoc při obstarávání kapitálu
- pomoc při zařizování prodejny
- vstupní a průběžná školení image systému
- poradenství v oblasti účetnictví a vedení podniku
- společný postup při nákupu zboží v rámci franchisy i mimo franchisu

- sdílení informací ve franchisovém systému
- zajišťování výzkumů trhu společností
- společná reklamní činnost

4) *prodejní postupy*

Franchisový balíček je poskytován na dobu neurčitou, přičemž výpovědní doba je sjednána na dobu 1 roku. Co do své povahy je franchisa poskytovaná v tomto balíčku servisním franchisingem (franchisingem služeb) kombinovaným s distribučním franchisingem. Je totiž zaměřena především na poskytování služeb pod označením společnosti, a to za pevně stanovených podmínek. Distribuce zboží nevystupuje v tomto systému navenek na přední místa, neboť většina zboží je zákazníkům předávána v rámci poskytnuté služby.

4.3.2 Smlouva, manuál, všeobecné obchodní podmínky

Základním nástrojem pro regulaci vztahů mezi společností jako franchisorem a franchisanty je franchisová smlouva a manuál. Tyto dokumenty doplňují závazné všeobecné obchodní podmínky specifikující dodací a platební podmínky pro vztahy mezi společností a franchisanty. Rozdělení do více smluv bude provedeno s předpokladem, že to přispěje k vyšší přehlednosti dokumentace. Dalším důvodem je, že v případě zápisu licence k ochranné známce u Úřadu průmyslového vlastnictví nebude nutné předkládat uvedenému úřadu celou franchisovou smlouvu, což může přispět k utajení jejího obsahu zejména před konkurencí.

Licenční smlouva obsahuje standardní ujednání týkající se poskytnutí práv k ochranné známce, jejíž majitelem je společnost. Licence je poskytována jako nevýlučná (franchisor může licenci udělovat více osobám). Franchisanti nejsou oprávněni udělovat sublicence. Licenční smlouva je dobou trvání vázána na franchisovou smlouvu.

Manuál

Manuál bude pojatý poměrně stručněji, než je tomu u větších franchis zvykem. Měl by mít zhruba 100 stran a obsahovat následující oddíly:

1) *Úvod*

2) *Provozní systém*

3) *Firemní design*

Společnost již od počátku chce klást zásadní důraz na to, aby všechny franchisové podniky navenek působili jednotně. Proto významnou část manuálu tvoří zobrazení loga společnosti a jeho povolených a zakázaných změn, aplikace loga a barev společnosti na prodejnách, v polepech atd.

4) *Provozní instrukce*

5) *Standardní formuláře*

V zájmu jednotnosti přístupu k zákazníkovi bylo franchisantům uloženo používat následující formuláře:

- Vzorové dokumenty závazkových vztahů
 - Předávací protokol a faktura
- Vzorové dokumenty pro výkaznictví
- Pracovní list servisního technika – dodací list
- Jiné vzorové dokumenty
 - Označení provozovny
- Výkaz konkurenčních podniků

6) *Adresář a telefonní seznam*

4.3.3 Komunikace

Jednotné komunikační prostředky budou zkoušeny již v rámci pilotního provozu. Na jejich rozvoji se bude nadále pracovat. Použité komunikační prostředky lze rozdělit na prostředky zaměřené navenek vůči zákazníkům a na prostředky zaměřené dovnitř franchisového systému.

1) *komunikace se zákazníky*

- internetová komunikace

Pro účely internetové komunikace se užijí webové stránky, které budou pro celou franchisu jednotné. Společnost bude mít registrovanou doménu druhého řádu s názvem shodným s obchodní firmou společnosti. Webové stránky umístěné na

této adrese by měly obsahovat i odkazy na jednotlivé franchisanty a jejich provozovny.

- telefonní komunikace

Pro účely telefonické komunikace se zákazníkovi zřídila společnost bezplatnou (zelenou) linku s intuitivním telefonním číslem a dále GSM brány všech mobilních operátorů. Bezplatná linka je obsluhována automatem, který umožňuje poskytovat informace nebo směřovat na jednotlivé franchisanty. Volající může zvolit také centrálního operátora.

2) *vnitřní komunikace*

- systém shromažďování informací o zákaznících a konkurenci

Společnost považuje za důležité, aby byla informována přesně a úplně o zákaznickém portfoliu, jeho potřebách a připomínkách. Potřebuje tyto informace pro zpracování analýz trhu a volbě vhodných marketingových postupů. Z tohoto důvodu budou franchisanti vyplňovat elektronické dotazníky týkající se zákazníků a konkurence a tyto odesílají společnosti.

- komunikační nástroje pro řízení kvality

Vysoká kvalita je jedním ze základních cílů systému ve vztahu k zákazníkům. Proto bude systém nastaven pro maximální urychlení vyřízení objednávek a zajištění informací o stavu objednávky pro zákazníka.

4.3.4 Školení

Společnost zajišťuje pro franchisanty resp. jejich zaměstnance vstupní a průběžná školení. Otázkou zůstává zda využít kolektivní školení či individuální školení na jednotlivých pobočkách. V počátečních fázích bych doporučil individuální školení na provozovnách vzhledem k jeho osobnějšímu přístupu.

1) Vstupní školení

Vstupní školení je cíleno k seznámení se s podmínkami provozního systému, jak je popsán v manuálu, a dalších podmínek franchisy. Účastní se ho majitel franchisy

nebo jím pověřený vedoucí budoucího provozu. Součástí školení je také dočasné umístění pracovníka společnosti (cca 14 dní) na zřizovanou prodejnu tak, aby zaškolil i personál prodejny.

2) *Průběžná školení*

Franchisant převezme povinnost strpět u svých zaměstnanců proškolení vždy, když nastupuje nový zaměstnanec. Právě z obavy o kvalifikaci a přístup zaměstnanců franchisanta si společnost ve vyžaduje právo souhlasu s přijetím nového zaměstnance. Další průběžná školení probíhají podle zavádění novinek ve franchisovém systému. Zpravidla se jedná o seznámení s novými technologiemi, které probíhá individuálně na provozovnách (provozovny nejsou velké, pořádání hromadných školení pro zaměstnance by je mohlo ochromit). Na druhou stranu však franchisová smlouva zakotvuje právo franchisanta požádat o proškolení zaměstnanců, pokud o to franchisant franchisora požádá. V takovém případě hradí náklady na školení franchisant.

4.3.5 Řízení franchisového systému AUTO HORÁK

Řízení franchisového systému AUTO HORÁK má svá specifika, která tkví dílem v povaze franchisy, dílem v použitých moderních komunikačních technologiích ale i v nedostacích nedopatření implantovaných do systému. Zmíněná specifika se projevují zejména při reálném výběru franchisantů (nikoli již jen teoretickém, jak byl popsán výše při zakládání řetězce), rozhodování o umístění provozovny, udělování závazných instrukcí a pokynů v systému, možnost prosazování změn pravidel systému, motivace a komunikace.

1) *Výběr franchisantů*

Teoretické předpoklady společnosti o tom, podle jakých kritérií bude probíhat výběr franchisantů, bylo třeba v průběhu doby přizpůsobit realitě. Za podstatné pro výběr franchisanta se považuje jeho spolehlivost, důvěryhodnost a schopnost financovat založení franchisové prodejny.

2) *Rozhodování o umístění provozovny*

Vhodné umístění prodejny je velmi důležitým předpokladem pro rozvoj franchisanta. Nová prodejna navíc nesmí zasahovat do lokality, která je již garantována jinému členu systému. Proto si společnost vyhradila ve franchisové smlouvě, že k jakékoli změně v umístění prodejny je třeba souhlasu společnosti.

3) *Závazné pokyny a instrukce*

Franchisanti jsou zavázáni respektovat pokyny a instrukce franchisanta v oblastech, které upravuje franchisová smlouva a manuál. Pokud by tak nečinili, hrozí jim citelné pokuty a ztráta franchisové licence. Na druhou stranu společnost vítá zpětnou vazbu spočívající v připomínkách franchisantů ke stávajícímu systému či plánovaným opatřením. Institucionalizovaný systém pro formulaci těchto připomínek, např. v podobě poradního sboru franchisantů, však nebyl ustaven.

4) *Změny pravidel franchisy*

Franchisa, zejména pak její podrobnosti popsané v manuálu, podléhají v průběhu času změnám. Některé mohou vyplynout z průběhu pilotního provozu a budou proto zapracovány do manuálu již před jeho rozšířením. Další změny manuálu si mohou vyžádat i okolnosti, které nastanou až po rozšíření manuálu, např. změny tržní situace, změny marketingové politiky apod. Z tohoto důvodu bude nutné uložit franchisantům provést změny v jejich činnosti. Technicky se to bude provádět rozesláním nového manuálu a následného školení. Akceptace takových změn bude potvrzována dodatky, které by do budoucna umožnili i další změny. Případně mohou být formulovány ve smlouvě. Formulace přímo ve smlouvě nese tu výhodu, že zabrání franchisantům využívat dodatky k získání výhod pro svou osobu.

5) *Motivace*

Základní snahou společnosti je docílit toho, aby se franchisanti starali o rozvoj svých poboček sami tak, aby direktivní zásahy ze strany společnosti mohly být co nejmenší. K tomuto účelu se využívá zejména těchto motivačních nástrojů:

- *Snaha o soulad zájmů franchisantů a společnosti*

Společnost považuje za nejlepší nástroj motivace sladění zájmů franchisantů a společnosti. Po vzniku franchisového systému v tomto směru nevznikaly žádné problémy. Obě strany sdílely zájem na růstu objemu prodeje při zachování vysoké kvality a rychlosti dodávek. Problém bývá v tom, že někteří z franchisantů často dospívají k závěru, že jim již společnost nemůže dát nic nového.. Společnost se těmto snahám o emancipaci franchisantů bude snažit bránit pokud možno nikoli direktivními zásahy, tedy použitím instrukcí a smluvními pokutami, ale přesvědčováním. Pokud není franchisantův nápad v zásadním rozporu s účelem franchisy, nechá ho společnost myšlenku realizovat, ovšem vlastním nákladem (např. na lokální reklamní akci). Zpravidla se pak franchisant raději vrátí k osvědčeným metodám celého řetězce, faktem však je, že někdy lze franchisantovy úspěšné zkušenosti přenést na další články řetězce.

- *Dotace*

Společnost se bude vyhýbat přímým dotacím či půjčkám, neboť se domnívá, že takové příspěvky nepůsobí dlouhodobě na stimulaci franchisantů. Soustředí se především na takové podpory, které mají vazbu na výkonnost franchisanta. Zejména jde o množstevní slevy (bonusy) na dodávané zboží při vyšších objemech odběru, který souvisí s vyšším množstvím objednávek. (4.)

4.3.6 Poplatky

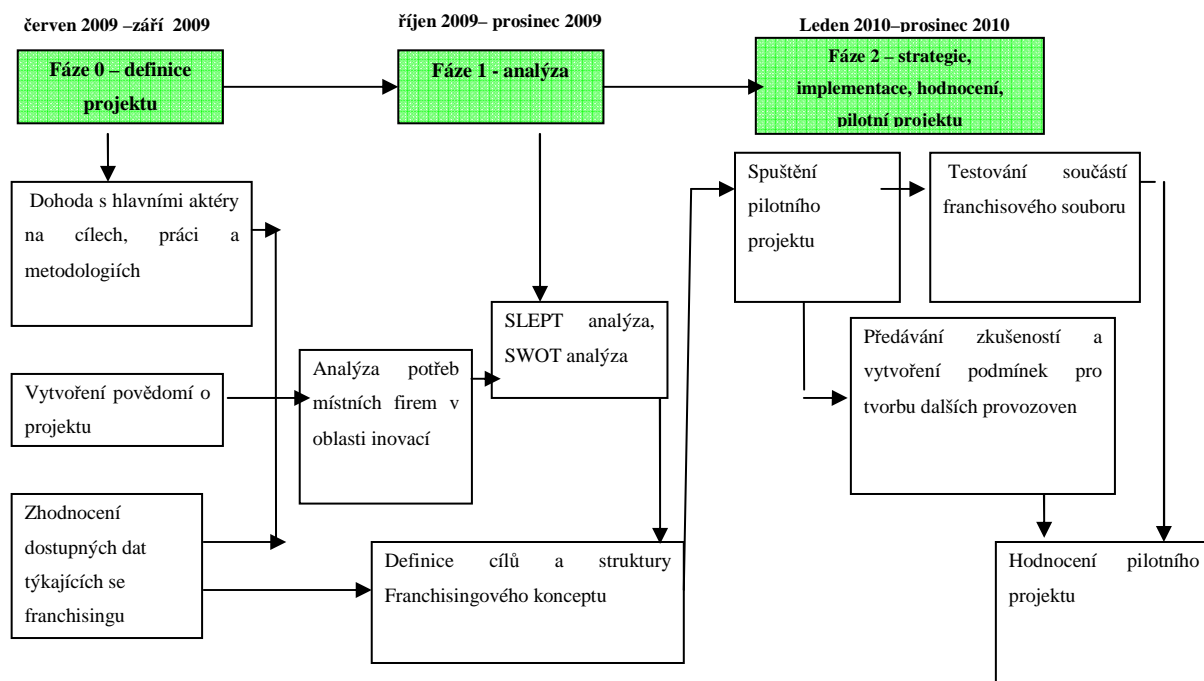
Franchisingové poplatky jsou jedním ze základních zdrojů finančních prostředků pro franchisora. Přesná výše jednotlivých poplatků je vždy pevně zakotvena ve smlouvě a bývá vděčným tématem ostrých vyjednávacích procesů. Výše poplatků je většinou nepřímou závislá na ochotě vložit základní kapitál do podniku. Můžeme tedy zjednodušeně říci, že čím více franchisant investuje zpočátku, tím méně bude platit na poplatcích.

Níže uvedené částky jsou orientační, kdy vycházejí z přibližného odhadu nákladů a výnosů a dále obvyklé výše franchisingových poplatků v ČR. Ty jsou počítány z obratu daného podniku.

Poplatky dle franchisové smlouvy		Výše poplatku bez DPH	Splatnost poplatku
vstupní poplatky	Poplatek vstupní iniciační	=25.000,- Kč jednorázově	při uzavření smlouvy
	Poplatek vstupní	=100.000,-Kč jednorázově	při předání manuálu
periodické poplatky podle franchisové smlouvy	Poplatek licenční	= 5% hrubého měsíčního obratu	vždy do 15. dne měsíce
	Příspěvek na celostátní reklamu		
	1. záloha na příspěvek na celostátní reklamu	=1%	vždy do 15. dne kalendářního roku
	2. doplatek příspěvku na celostátní reklamu	=1%	do 15. dnů od doručení vyúčtování
	Příspěvek na náklady elektronické komunikace	=5.000,- Kč ročně	vždy do 15. dne kalendářního roku
	Příspěvek na náklady telefonické komunikace		
	1. hovorné	dle výpisu hovorů	měsíčně zpětně
	2. příspěvek na další náklady telefonické linky	dle vyúčtování	měsíčně zpětně

Tabulka 4 Franchisingové poplatky (zdroj:autor)

5 Harmonogram implementace



Vlastní realizace nové provozovny probíhá ve třech fázích:

a) fáze předinvestiční.

V této fázi se jedná především o přípravné práce. V podstatě jde o rozhodnutí realizovat či zamítnout novou provozovnu AUTO HORÁK na vytipovaném místě.

b) fáze investiční

Zahrnuje časový úsek od počátku investiční výstavby projektu do vlastního zahájení provozu nového autoservisu. Zahrnuje činnosti, které ve finále vedou k uskutečnění celého projektu. Jedná se o stavební úpravy, technologické vybavení provozovny atd. Jako odhad potřebných investičních nákladů slouží podrobné propočty jednotlivých dodavatelských firem podle projektové dokumentace a rozpočty na jednotlivé součásti.

c) fáze provozní

Tato fáze začíná spuštěním projektu, tj. otevřením autoservisu a délka této etapy je dána životností projektu. Pro tuto etapu je též typická běžná údržba technologií, vybavení a samotných prostor autoservisu. S zahájením provozu se začne pravidelně opakovat objednávání nového zboží a spotřebního materiálu, přejímka zboží na sklad, evidence a vedení účetnictví, a další činnosti související s provozem autoservisu.

6. Závěr

Franchising jako systém přináší zúčastněným stranám výhody a nevýhody. Pro nezkušené a začínající podnikatele je franchising prostředkem, kterým lze obstát v konkurenci proti silným a dobře zavedeným firmám. Jeho přínos je spatřován v tom, že umožňuje podnikat podle předem vyzkoušené koncepce a přitom využívat zavedené logo, ochrannou známku, obchodní jméno, know-how a image.

Na druhé straně jsou franchisorem vyžadovány předem specifikované povinnosti. Vyšší míra jistoty a konkurenceschopnosti je vyvážena menší mírou podnikatelské samostatnosti. Pro franchisory jako poskytovatele franchisingu je franchising výhodný především v rychlejší rozšiřování přímého podílu na trhu s nižšími náklady. Výhody franchisingu lze spatřovat i v tom, že běžný zákazník jen stěží rozezná, zda se jedná o podnik franchisora nebo franchisanta. U běžného zákazníka je tedy vyvoláván dojem, že se jedná vždy o stejnou firmu.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout koncept franchisingového systému pro společnost AUTO HORÁK. Z analýz vyplývá, že segment malého a středního podnikání je vhodný pro tvorbu franchisingového řetězce. Stávající krize se oboru autoopravárenství příliš nedotýká vzhledem k dostatečnému počtu potencionálních zákazníků, vlastnících starší automobily, u nichž je riziko poruchy či defektu vyšší, než u nových vozidel.

V návrhové části jsem představil nástin franchisingového systému pro společnost AUTO HORÁK, přičemž jsem se zaměřil na franchisingovou smlouvu, přibližnou strukturu a formu franchisingového manuálu a principy řízení daného systému. Uvedl jsem také tabulku poplatků, které by společnost mohla získat v případě poskytnutí franchisy.

Součástí návrhové části je i časový harmonogram případné implementace franchisingového konceptu. Zavedení systému jsem rozdělil do dvou částí. První souvisí s pilotním provozem a zobrazuje přípravné práce nutné ke spuštění systému.

Druhá fáze kopíruje tvorbu pilotního provozu a je totožná s přípravnými fázemi, jenž předcházejí spuštění případných dalších provozů.

Závěrem bych chtěl podotknout, že navrhované řešení je pouze nástinem franchisingového systému. Podrobnější zpracování je záležitostí firem, které se koncentrují přímo na vytváření franchisingových sítí.

Literatura

Knihy

- (1.) KORÁB, V., MIHALSKO, M.: *Založení a řízení společnosti*. Computer Press Praha, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- (2.) Malý, M., Dědina, J. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996, 170 s., ISBN80-7187-064-1
- (3.) MALACH, A., a kol.: *Jak podnikat po vstupu do EU*. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- (4.) MENDELSON, M, ACHESON D. *Franchising: moderní forma prodeje*. 1. vydání. Praha: Management Press 1994. 122 s. ISBN 808560354
- (5.) ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*, Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-257-8.
- (6.) SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1.
- (7.) VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- (8.) FRANÇOISE, M. *Franchisingová smlouva a obchodní zastoupení v cizině. Mezinárodní právo soukromé a obchodní*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1998.

Internetové zdroje

- (9.) <http://www.amspace.cz/index.php?sec=smpace&pg=2> [Online] [Citace: 6. 2 2009.]
- (10.) <http://www.mpo.cz> [Online] [Citace: 5. 3 2009.]
- (11.) <http://www.amspace.cz/Default.aspx?pageId=2> [Online] [Citace: 6.2. 2009.]
- (12.) <http://www.mpo.cz/dokument17476.html> [Online] [Citace: 5. 3 2009.]

- (13.) <http://www.czech-franchise.cz/franchising/jak-funguje-franchisovy-system/>
[Online] [Citace: 12.4. 2009.]
- (14.) <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/>
[Online] [Citace: 12.4. 2009.]
- (15.) http://www.pravnipredpisy.cz/predpisy/ZAKONY/2003/441003/Sb_441003_-----_.php [Online] [Citace: 15.5. 2009.]
- (16.) <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/> [Online] [Citace: 12.4. 2009.]
- (17.) <http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=152700&PHPSESSID=bb> [Online] [Citace: 15.5. 2009.]
- (18.) <http://www.finance-management.cz> [Online] [Citace: 15.5. 2009.]
- (19.) zdroj:<http://ec.europa.eu/youreurope/nav/cs/business/shortcuts/information-sme/index.html> [Online] [Citace: 12.4. 2009.]
- (20.) <http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=144294&PHPSESSID=d8> [Online] [Citace: 15.5. 2009.]

Přílohy

Příloha 1:

Smlouva franchisingová

uzavřená mezi

Společnost:

IČ:

sídlem:

zastoupená:

zapsaná v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v

oddíl, vložka č.

(jako poskytovatelem franšizingu - dále jen "franšisor")

a

Společnost:

IČ:

DIČ:

sídlem:

zastoupená:

zapsaná v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v

oddíl, vložka č.

(jako příjemcem franšizingu - dále jen "franšisant")

I. Předmět smlouvy

1. Předmětem této smlouvy je vyvíjet spolupráci mezi franšízorem a franšízantem za účelem společného působení na trhu v dané oblasti, přičemž franšisor poskytuje

franšízantovi pro jeho obchodní činnost právo užívat své obchodní jméno AUTO HORÁK, ochrannou známku a know-how .

2. Franšízor a franšízant shodně prohlašují, že budou společně vůči třetím subjektům - spotřebitelům a veřejně vystupovat v jedné provozovně a veškeré kroky budou prováděny podle této smlouvy a v souladu s konceptem rozvoje společnosti i její propagace na trhu stanoveným franšízorem, který je přílohou této smlouvy.

II. Poskytnutí franšisy

1. Franšízor umožňuje po dobu trvání platnosti této smlouvy v oblasti obchodní činnosti franšízanta užívání práv, jež jsou předmětem této smlouvy (předmět franšisy) za podmínek stanovených touto smlouvou a obecně závaznými právními předpisy. Jedná se o:

- oprávnění užívat obchodní jméno AUTO HORÁK
- oprávnění užívat značku AUTO HORÁK a to v souladu s pokyny franšízora
- oprávnění užívat etikety s logem AUTO HORÁK
- informace pro vedení provozovny franšízanta
- marketingové údaje relevantní pro provoz činnosti provozovny franšízanta
- poradenská pomoc
- školení zaměstnanců franšízanta
- předání know-how pro pracovní postupy franšízanta
- vyčíslení a popis práv, která přebírá franšízant od franšízora

Uvedená franšízovací práva jsou podrobně specifikována v příloze č. 3, která je nedílnou součástí této smlouvy.

2. Franšízant se zavazuje užívat poskytnutý předmět franšisy za podmínek stanovených touto smlouvou a obecně závaznými právními předpisy a v souladu s pokyny franšízora.

3. Franšízant není oprávněn bez předchozího svolení franšízora užívat předmět franšisy na jiném než v této smlouvě stanoveném místě, jímž je provozovna franšízanta v na adrese

4. Franšízant se zavazuje po dobu trvání platnosti této smlouvy označit svoji provozovnu označením AUTO HORÁK

III. Práva a povinnosti franšízora

1. Franšízor se zavazuje, že nejpozději 30 dnů od podpisu této smlouvy oběma smluvními stranami poskytne franšízantovi plnění, které je předmětem této smlouvy a je specifikováno v příloze 3. této smlouvy.
2. Franšízor je oprávněn rozvíjet koncepci AUTO HORÁK a v případě potřeby ji změnit či upravit. O zamýšlené změně koncepce je povinen písemně informovat franšízanta nejméně 3 měsíce před datem plánované realizace této změny.
3. Franšízor je oprávněn průběžně kontrolovat činnost franšízanta a za tímto účelem může jím pověřený zástupce kdykoliv v běžné pracovní době vstoupit do provozovny franšízanta.
4. Franšízor je povinen podporovat franšízanta v oblasti propagace, dle plánu propagace, který je přílohou č. 4. této smlouvy.
5. Franšízor je povinen provést počáteční zaškolení zaměstnanců určených franšízantem. Zaškolení provádí franšízor na své náklady a ve své provozovně.
6. Franšízor dbá na průběžné vzdělávání a růst odborné kvalifikace zaměstnanců franšízanta dle aktuální potřeby či v případě písemné žádosti franšízanta.
7. Franšízor má právo franšízanta při jeho činnosti kontrolovat, zejména požadovat pravidelné informace týkající se hrubých výnosů, kapitálových výdajů a účtu zisků a ztrát. Franšízor je rovněž oprávněn na své náklady nechat třetím subjektem prověřit pravdivost těchto údajů.
8. Franšízor neručí za činnost a právní úkony franšízanta a nenesé žádnou odpovědnost ani za výrobky či služby poskytované franšízantem konečným spotřebitelům.

IV. Práva a povinnosti franšízanta

1. Franšízant po celou dobu trvání platnosti smlouvy zůstává právně nezávislým subjektem, který podniká pod svým vlastním jménem na svůj vlastní účet a riziko.
2. Franšízant odpovídá za to, že po dobu trvání této smlouvy jsou splněny všechny zákonné předpoklady pro výkon takové obchodní činnosti.
3. Franšízant se zavazuje nést náklady spojené s pronájmem prostor, ve kterých se provozovna nachází (nájemné, poplatky za služby a spotřeby). Franšízant se

zavazuje, že na své náklady upraví provozovnu tak, aby byla v souladu s dispozicemi franšízora.

4. Franšízant je povinen předkládat pravidelné finanční zprávy a skládat ze své činnosti účty. V rámci této povinnosti měsíčně předkládá franšízorovi výkaz zisků a ztrát.

5. Franšízant je povinen platit franšízorovi poplatky dle článku V. této smlouvy.

6. Franšízant vždy nejpozději do 15. dne kalendářního měsíce informuje písemně franšízora o svém obratu v provozovně za minulý měsíc. Tyto údaje musí franšízant doložit kopiemi účetních dokladů.

7. Franšízant je povinen vyvíjet součinnost při kontrolách ze strany franšízora (prováděných zaměstnancem franšízora i třetím subjektem) a na jeho žádost mu podávat potřebná vysvětlení.

8. Franšízant bude bez prodlení informovat písemnou formou franšízora o podstatných změnách v provozovně i ve vývoji obchodů, o vývoji svých obchodních vztahů a o obchodní situaci na trhu, pokud by tyto skutečnosti měly vliv na vývoj obchodní činnosti.

9. Franšízant bude využívat znalostí, informací, zkušeností, které získal od franšízora, pouze při činnosti provozovny uvedené v této smlouvě.

10. Franšízant se zavazuje dodržovat pravidla soutěžního jednání a případné porušení pravidel soutěže bez prodlení oznámí franšízorovi.

11. Franšízant se zavazuje, že zachová mlčenlivost o všech skutečnostech /zejména těch, které jsou předmětem obchodního tajemství), které získal v souvislosti s předmětem franšízy dle této smlouvy, vůči třetím osobám. Franšízant je rovněž povinen zabezpečit mlčenlivost v případě svých zaměstnanců.

V. Úplata a platby

1. Franšízant se zavazuje zaplatit franšízorovi za uzavření této smlouvy jednorázový poplatek ve výši 25 000 Kč a to nejpozději do 10 dnů ode dne podpisu této smlouvy. V případě neslnění této povinnosti má franšízor právo odstoupit od smlouvy.

2. Franšízant je povinen hradit franšízorovi průběžný franšízingový poplatek ve výši 7 % z měsíčního obratu a to nejpozději do 15. dne následujícího kalendářního měsíce.
3. Pro případ prodlení franšízanta s placením průběžného poplatku se sjednává úrok z prodlení 15.% p.a. z dlužné částky.
4. Veškeré platby dle této smlouvy bude franšízant provádět na účet franšízora č. vedený u, s tím, že platba je uhrazena včas, je-li v poslední den lhůty stanovené touto smlouvou odepsána z účtu franšízanta.

VI. Platnost smlouvy

1. Tato smlouva vstupuje v platnost a účinnost dnem podpisu a je uzavřena na dobu 10 let. Franšízant je oprávněn nejméně 6 měsíců před uplynutím této smlouvy požádat franšízora o uzavření dodatku k této smlouvě, kterým by se prodloužila doba jejího trvání.
2. Platnost této smlouvy zaniká ke dni zániku podnikatelského oprávnění jedné ze smluvních stran.
3. Franšízor a franšízant jsou oprávněni odstoupit od této smlouvy kdykoliv po dobu trvání této smlouvy kdykoliv po dobu trvání této smlouvy za podmínek stanovených touto smlouvou a podle § 344 Obch. z. pokud druhá ze smluvních stran závažným způsobem poruší své povinnosti.
4. Franšízor je oprávněn odstoupit od této smlouvy kdykoliv jestliže franšízant uvedl nepravdivé údaje o svém hospodaření při uzavírání smlouvy nebo kdykoliv za trvání její platnosti.
5. Zároveň se zánikem této smlouvy zanikají veškerá oprávnění, která na základě této smlouvy získal franšízant. Do 15. dnů od zániku platnosti smlouvy franšízant bezúplatně předá franšízorovi veškeré obdržené informace, instrukce, doporučení a veškeré jiné plnění, které po dobu trvání platnosti smlouvy od franšízora získal.
6. Franšízant se zavazuje ke dni zániku této smlouvy bez zbytečného odkladu na své náklady zajistit výmaz označení provozovny ve spojení s logem AUTO HORÁK ve všech registrech, ve kterých byla provozovna franšízanta v souvislosti s logem AUTO HORÁK uvedena.

7. Při porušení povinnosti uvedené v odst. 5.,6. článku VI. smlouvy je franšízant povinen zaplatit franšízorovi smluvní pokutu ve výši 100 000 Kč . Tím není dotčeno právo na náhradu škody.

VII. Další ujednání

1. Obě strany shodně konstatují, že obsah plnění franšízora podle této smlouvy zůstává ve vlastnictví franšízora.
2. Práva na označení AUTO HORÁK na logo AUTO HORÁK, na ochrannou známku nenáleží franšízantovi. Franšízant není oprávněn užívat logo jako obchodní jméno své provozovny. Při svých obchodně-právních závazkových vztazích se bude franšízant prokazovat svým obchodním jménem s uvedením oprávnění užívat logo nebo obchodní jméno AUTO HORÁK podle podmínek této smlouvy. To platí i na označení provozovny, vystavování účetních a daňových dokladů.
3. Franšízant po předání plnění franšízora podle této smlouvy potvrdí písemnou formou franšízorovi, že došlo k převzetí plnění podle této smlouvy. Toto potvrzení je neoddělitelnou součástí smlouvy a stává se přílohou této smlouvy.
4. Franšízant prohlašuje, že neuzavřel žádnou jinou smlouvu, která by svým obsahem mohla ovlivnit plnění této smlouvy. Současně prohlašuje, že neuzavřel jinou smlouvu, která by svým obsahem byla obdobná této smlouvě. Franšízant se zavazuje, že po dobu trvání této smlouvy neuzavře žádnou jinou smlouvu obdobnou této a zdrží se všech jednání, která by mohla poškodit obchodní činnost v provozovně uvedené v této smlouvě.
5. Franšízant nese náklady potřebné ke splnění všech podmínek této smlouvy.
6. Obě smluvní strany se zavazují vzájemně se bez zbytečného odkladu informovat o zvláštních podmínkách a okolnostech, které mají vliv na plnění podle této smlouvy.
7. Změny a doplňky této smlouvy vyžadují pod sankcí neplatnosti písemnou formu.

VIII. Závěrečná ujednání

Smluvní strany prohlašují, že jsou zcela způsobilé k právním úkonům, oprávněné v této věci jednat a že tuto smlouvu uzavírají na základě své svobodné, pravé, vážné a určité vůle, nikoliv v tísní či za nápadně nevýhodných podmínek. Smluvní strany si

text této smlouvy přečetly, porozuměly mu a souhlasí s ním. Na důkaz toho připojují své podpisy.

Místo a datum:

Podpisy:

.....

Příloha 2.

EVROPSKÝ KODEX ETIKY FRANCHISINGU

a současně

ETICKÝ KODEX PRO ČLENY ČESKÉ ASOCIACE FRANCHISINGU

Kodex je praktickým souborem hlavních zásad slušného jednání pro účastníky franchisingu v Evropě.

1. DEFINICE FRANCHISINGU

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

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

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

”Know-how” je soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchisorem získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikované;

”utajené” znamená, že know-how, ve své podstatě, struktuře nebo přesném složení součástí, není všeobecně známé nebo lehce dostupné; to však nelze chápat zúženě jakoby každá individuální součást know-how musela být mimo franchisorův podnik zcela neznámá nebo nedostupná;

”podstatné” znamená, že know-how zahrnuje informace nepostradatelné pro použití franchisantem, prodej nebo distribuci smluvně dohodnutého zboží nebo služeb, zvláště pro prezentaci zboží, určeného k prodeji, zpracování výrobků v souvislosti s poskytováním služeb, metody přístupu k zákazníkovi, jakož i řízení podniku po administrativní a finanční stránce. Know-how musí být pro franchisanta užitečné tak,

aby k datu ukončení smlouvy zlepšilo jeho konkurenční postavení, a to zvláště zvýšením jeho výkonnosti a usnadněním jeho přístupu na nový trh;

”identifikované” znamená, že know-how musí být specifikováno natolik zevrubně, aby bylo možno zjistit, zda odpovídá kritériím utajení a podstatnosti; specifikace know-how může být zakotvena ve franchisové smlouvě nebo ve zvláštním dokumentu, nebo ji lze zaznamenat jakoukoliv další vhodnou formou.

2. HLAVNÍ ZÁSADY

1.1. Franchisor je iniciátorem franchisových sítí, složených z franchisora a jednotlivých franchisantů, o něž franchisor dlouhodobě pečuje.

2.2. Povinnosti franchisora:

Franchisor musí:

- * již před vytvořením své franchisové sítě úspěšně provozovat obchodní činnost po přiměřenou dobu s nejméně jedním zkušebním objektem;
- * být majitelem nebo pravoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky nebo jiného zvláštního označení své sítě;
- * zajistit každému franchisantovi základní školení a poskytnout mu nepřetržitou obchodní a/nebo technickou pomoc po celou dobu platnosti smlouvy;

2.3. Povinnosti franchisanta:

Franchisant

- * bude trvale usilovat o rozvoj svého franchisového podniku a zachování společné identity i dobré pověsti franchisové sítě;
- * poskytne franchisorovi prokazatelně správné hospodářské údaje, aby mu v zájmu účinného managementu usnadnil vyhodnocení výkonu a hospodářských výsledků, a na franchisorovo přání umožní v přijatelnou dobu franchisorovi a/nebo jeho zmocněncům přístup do prostor franchisanta a k jeho podkladům;
- * franchisant nesmí po dobu platnosti smlouvy ani po jejím ukončení předávat třetím osobám know-how, poskytnutý mu franchisorem.

2.4. Další povinnosti obou smluvních stran:

Ve vzájemných stycích obou stran bude panovat slušnost. Dojde-li k porušení smlouvy, vyrozumí o tom franchisor své franchisanty písemně a eventuálně stanoví přiměřenou lhůtu, v níž je třeba zjednat nápravu.

Strany budou řešit žaloby, stížnosti a názorové rozdílnosti bona fide a s dobrou vůlí, poctivými a věcnými rozhovory a přímým jednáním.

.....
3. NÁBOR, INZERCE A ZPŘÍSTUPNĚNÍ INFORMACÍ

3.1. Inzerce pro nábor jednotlivých franchisantů bude jednoznačná, bez zavádějících údajů.

3.2. Všechny inzeráty a veškerý propagační materiál, sloužící náboru franchisantů a zabývající se přímo nebo nepřímo eventuálními budoucími výsledky, číslly nebo výdělky, jež jednotliví franchisanti očekávají, musí být věcně správné a srozumitelné.

3.3. Aby budoucí franchisanti byli při uzavírání každé závazné úmluvy plně obeznámeni se stavem věcí, bude jim v přiměřené lhůtě před podepsáním této závazné úmluvy předán jeden exemplář platného Kodexu etiky spolu s kompletní a přesnou písemnou formulací všech informací a podkladů, důležitých pro franchisový poměr.

3.4. Pokud franchisor budoucího franchisanta zaváže předběžnou smlouvou, je nutno dbát těchto zásad:

* před uzavřením předběžné smlouvy obdrží budoucí franchisant písemné sdělení o jejím účelu a o výši úhrady, kterou by eventuálně měl zaplatit franchisorovi na pokrytí jeho skutečných výdajů, vzniklých v období před uzavřením smlouvy a v souvislosti s ním; uskuteční-li se franchisová smlouva, franchisor uvedenou úhradu musí vrátit nebo eventuálně zúčtovat se vstupním poplatkem, který franchisant musí zaplatit;

* předběžná smlouva musí obsahovat ustanovení o délce svého trvání a výpovědní doložku;

* franchisor může uložit zákaz soutěžení a/nebo doložku o utajení, aby chránil své know-how a svou identitu.

4. VÝBĚR FRANCHISANTŮ

Franchisor by měl vybírat a akceptovat pouze takové franchisanty, kteří při pečlivém přezkoumání prokázali dostatečný rozsah potřebných základních znalostí, vzdělání, osobní kvality a finanční prostředky nutné k provozování franchisového podniku.

5. FRANCHISOVÁ SMLOUVA

5.1. Franchisová smlouva musí být v souladu se zákony a s tímto Kodexem etiky franchisingu.

5.2. Smlouva musí odrážet zájmy členů franchisové sítě tím, že chrání franchisorova práva z průmyslového a duševního vlastnictví a společnou identitu i autoritu franchisové sítě.

Všechny smlouvy a všechna smluvní ujednání související s franchisovým poměrem se sepisují v úředním jazyce země, v níž má franchisant své sídlo, nebo je do tohoto jazyka překládá přísežný překladatel, a podepsané smlouvy se okamžitě předávají franchisantovi.

5.3. Franchisová smlouva musí jednoznačně stanovit příslušné povinnosti a odpovědnosti stran a všechny další podstatné podmínky smluvního poměru.

5.4. Následující smluvní podmínky tvoří nepostradatelné minimum:

- * práva, přiznávaná franchisorovi;
- * práva, přiznávaná franchisantovi;
- * zboží a/nebo služby, jež jsou k dispozici jednotlivému franchisantovi;
- * povinnosti franchisora;
- * povinnosti jednotlivého franchisanta;
- * platební povinnost jednotlivého franchisanta;
- * délka trvání smlouvy, jež by měla být taková, aby franchisant mohl amortizovat své počáteční, specificky franchisové investice;
- * základna pro eventuální prodloužení smlouvy;
- * podmínky, podle nichž jednotlivý franchisant může franchisový podnik prodat nebo převést, jakož i franchisorova eventuální předkupní práva v této věci;
- * ustanovení, vztahující se na použití franchisorových typických znaků, jména firmy, ochranné známky, servisní značky, firemního štítu, loga nebo jiných zvláštních identifikačních znaků;
- * franchisorovo právo přizpůsobit franchisový systém novým nebo změněným poměrům;
- * ustanovení o ukončení smlouvy;
- * ustanovení, podle něhož se hmotný a nehmotný majetek, patřící franchisorovi nebo jinému majiteli, okamžitě po ukončení smlouvy vrací.

6. KODEX ETIKY A MASTER - FRANCHISOVÝ SYSTÉM

Tento Kodex etiky se vztahuje na poměr mezi franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty a stejně tak mezi master franchisantem a jeho jednotlivými franchisanty. Nevztahuje se na poměr mezi franchisorem a jeho master franchisanty.

