

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Možnosti podnikání formou franchisingu**

**Business opportunities through franchising**

Barbora Švarcová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2013/2014

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora ŠVARCOVÁ**  
Osobní číslo: **K10B0220P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Možnosti podnikání formou franchisingu**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte franchisingový trh v podmínkách České republiky.
2. Prezentujte konkrétní podnikatelský subjekt.
3. Analyzujte možnosti využití podpůrných nástrojů franchisingu ~~finančního i nefinančního~~ charakteru.
4. Posuďte rizika limitující fungování a rozvoj daného subjektu.
5. Zhodnoťte provedené analýzy a navrhněte opatření pro budoucí vývoj ~~společnosti~~.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Možnosti podnikání formou franchisingu“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce Ing. Lenky Zahradníčkové a za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 25.04.2014

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Lence Zahradníčkové za její podporu, věcné připomínky a cenné rady, kterými mi pomáhala po celou dobu psaní této bakalářské práce.

Dále bych ráda vyjádřila své upřímné díky panu Ing. Petru Krejčímu, paní Ing. Monice Trnavské, paní Evě Polákové, panu Janu Cheníčkoví a panu Ing. Petru Zlámalovi za poskytnutí zkušeností z praxe a interních materiálů společnosti Vodafone Czech Republic a.s. a Neiro, s.r.o.

Velmi si cením všech aktuálních dokumentů osvětlujících franchising v České republice vydaných mezinárodní společností PROFIT system franchise services, s.r.o., které mi v elektronické podobě poskytla paní Ing. Barbora Štanglová, šéfredaktorka magazínu Vlastní firma FRANCHISING.

Děkuji paní Ing. Petře Ritchelové, výkonné manažerce České asociace franchisingu, za rady a odkazy na aktuální materiály zabývající se problematikou franchisingové spolupráce.

Na závěr bych ráda poděkovala celé své rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu psaní této bakalářské práce.

## OBSAH

Úvod.....	7
Metodika práce .....	9
1 Představení franchisingových partnerů.....	11
1.1 Vodafone Group Plc.....	11
1.2 Vodafone Czech Republic a.s. ....	11
1.2.1 O společnosti.....	11
1.2.2 Historie.....	11
1.3 Neiro, s.r.o.....	12
1.3.1 O společnosti.....	12
1.3.2 Historie.....	13
1.3.3 Zaměstnanci .....	13
1.3.4 Prodejna v OC Olympia Plzeň.....	13
2 Teoretický rámec franchisingu .....	14
2.1 Slovo franchising .....	14
2.2 Pojmy .....	14
2.3 Definice a význam franchisingu.....	15
2.4 Druhy franchisingu.....	16
2.4.1 Historické hledisko .....	16
2.4.2 Předmět franchisingu .....	16
2.4.3 Exkluzivita výrobků.....	17
2.4.4 Vztahy ke třetím osobám .....	17
2.4.5 Teritoriální hledisko.....	18
2.5 Stručný vývoj franchisingu ve světě .....	19
3 Franchisingový trh v podmínkách ČR.....	21
3.1 Stručný vývoj franchisingu v ČR.....	21
3.2 Současná situace franchisingu v ČR .....	22
3.3 Právní prostředí franchisingu v ČR.....	26
3.3.1 Franchising v rámci NOZ .....	28
3.4 Franchising v odvětví mobilních operátorů .....	30
3.5 Franchising ve společnosti Vodafone Czech Republic, a.s.....	30
3.6 Shrnutí kapitoly a doporučení pro Neiro, s.r.o.....	33

4	Podpůrné nástroje franchisingu v ČR .....	35
4.1	Podpůrné nástroje finančního charakteru .....	35
4.1.1	Vlastní zdroje .....	35
4.1.2	Cizí zdroje .....	35
4.2	Podpůrné nástroje nefinančního charakteru .....	39
4.2.1	Franchisingový balík/manual .....	39
4.2.2	Franchisingová smlouva .....	44
4.2.3	Školení a testy .....	46
4.2.4	Vzhled prodejní místnosti a zaměstnanců .....	46
4.2.5	Poradenství ze strany franchisora .....	47
4.2.6	Intranet .....	47
4.2.7	Poradenství ze strany ČAF .....	47
4.2.8	Internetové portály zabývající se franchisingem .....	47
4.2.9	Magazín Start pro podnikání a franchising .....	47
4.2.10	Konzultační společnosti .....	48
4.3	Shrnutí kapitoly a doporučení pro Neuro, s.r.o. ....	48
5	Rizika .....	49
5.1	Identifikace rizik limitujících fungování a rozvoj Neuro, s.r.o. ....	50
5.1.1	Rizika plynoucí z makroprostředí .....	50
5.1.2	Rizika plynoucí z mikroprostředí .....	53
5.1.3	Rizika plynoucí z mezoprostředí .....	55
5.2	Hodnocení rizika .....	56
5.2.1	Kvalitativní hodnocení významu rizika .....	56
5.3	Návrhy reakcí na rizika .....	57
5.3.1	Způsoby reakcí na rizikové události .....	57
5.3.2	Reakce na rizika ohrožující fungování a rozvoj Neuro .....	58
5.3.3	Zhodnocení analýzy rizik ohrožujících fungování a rozvoj Neuro .....	62
	Závěr .....	64
	Seznam tabulek .....	66
	Seznam obrázků .....	66
	Seznam použitých zkratk .....	67
	Seznam použité literatury .....	68
	Seznam příloh .....	74

## Úvod

Tato bakalářské práce pojednává o alternativní formě podnikání, jež přispívá mnoha podnikatelským subjektům k jejich úspěchu. Téma „*Možnosti podnikání formou franchisingu*“ si autorka vybrala z důvodu všudypřítomně a očividně stoupajícího zájmu o tento podnikatelský koncept, který v autorce vyvolal touhu po jeho bližším porozumění. Pro seznámení se s franchisingem a snazší přístup k informacím potřebným k vypracování této bakalářské práce začala autorka pracovat jako prodejce na prodejně Vodafone Czech Republic a.s. v obchodním centru Olympia Plzeň pro franchisanta Neuro, s.r.o.

Autorka si při vypracování této bakalářské práce kladla za cíl zpracovat analýzu českého trhu franchisingu a rizik limitujících fungování a rozvoj společnosti Neuro, s.r.o.

Tato bakalářská práce není rozdělena na praktickou a teoretickou část, ale obě části se průběžně prolínají.

První kapitola osvětluje základní informace o dvou teoreticky nezávislých subjektech, jimiž jsou franchisor *Vodafone Czech Republic a.s.* a franchisant *Neuro, s.r.o.* Vodafone Czech Republic a.s. poskytuje společnosti Neuro, s.r.o. povolení užívat jeho známé obchodní jméno, značku, logo a know how a franchisant má tedy možnost využít již vyzkoušený a úspěšný koncept ke svému podnikání.

Následující druhá část popisuje vývoj franchisingu jako slova i jako formy podnikání, která se vyvíjí již od středověku. Kapitola si klade za cíl přehledně objasnit teoretické pojetí problematiky franchisingu a napomoci k pochopení jeho podstaty uvedením několika různých definic a základních pojmů s franchisingem přímo souvisejících.

Třetí kapitola podává informace o franchisingu v prostředí České republiky, ve které po revoluci vládla značná nedůvěra vůči této formě podnikání, ale postupem času se česká ekonomika slibně vyvinula a vytvořila tak vhodné podmínky pro rozšiřování této formy kooperace. Kapitola popisuje vývoj a současnou situaci franchisingu na českém trhu obecně, na trhu mobilních operátorů a ve svém úplném závěru seznamuje s franchisingem ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Čtvrtá kapitola uvádí teoretické i praktické příklady finančních i nefinančních nástrojů, jež jsou k dispozici začínajícím a/nebo stávajícím franchisantům k podpoře jejich podnikání. Na konci kapitoly autorka uvádí jako praktický příklad nefinančního nástroje franchisingový manuál a franchisingovou smlouvu společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Obsahem poslední kapitoly je analýza rizik limitujících fungování a rozvoj podnikatelského subjektu Neuro, s.r.o. V analýze hraje významnou roli franchisová prodejna v obchodním centru Olympia Plzeň, která je ze všech prodejen společnosti Neuro, s.r.o. tou nejdělejší. K identifikaci rizik bylo využito analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Neuro, s.r.o. a Vodafone Czech Republic a.s. Autorka práce pokládá propojenost těchto dvou subjektů za klíčovou v procesu identifikace potenciálních a reálných rizik ohrožujících fungování a rozvoj společnosti Neuro, s.r.o.



## Metodika práce

Tato bakalářská práce je napsána na základě teoretických a praktických poznatků z oblasti franchisingového podnikání. Práce se zabývá franchisingem obecně, přičemž k vypracování teoretické části bylo využito různorodých knižních a internetových zdrojů zabývajících se problematikou franchisingu. Praktická část této bakalářské práce je zpracována na základě přednášek a rozhovorů se subjekty, které mají s franchisingem v České republice zkušenosti.

Kapitola, věnující se franchisingu v České republice, vychází na doporučení paní Ing. Petry Ritschelové (2014), výkonné manažerky České asociace franchisingu, z *Franchising Reportu Česká republika 2012*. Dle Ritschelové je publikace momentálně nejaktuálnějším dostupným zdrojem informací o současné situaci franchisingu v České republice. Report informující o trhu franchisingu v České republice je každoročně aktualizován a vydáván poradenskou společností PROFIT system franchise services, s.r.o. Tato kapitola, pro srovnání predikcí se skutečností a mapování dosavadního vývoje franchisingu v České republice, využívá *Franchising Report Česká republika 2008*. Ten vydala Česká asociace franchisingu, která se společností PROFIT system franchise services, s.r.o. kooperuje ve smyslu předávání informací, pořádání seminářů a přednášek na téma franchisingová spolupráce. *Franchising Report 2012 Česká republika* byl autorce poskytnut v elektronické podobě paní Ing. Barborou Štanglovou, šéfredaktorkou společnosti PROFIT system franchise services, s.r.o. V průzkumu, ze kterého daný report vychází, byly zohledněny pouze ty podniky, které měly franchisové jednotky a splňovaly kritéria franchisového systému.

Praktická část popisující franchisingové partnerství společností Vodafone Czech Republic a.s. a Neuro, s.r.o. vychází z rozhovorů se zaměstnanci obou výše zmíněných společností, Evou Polákovou – majitelkou Neuro, s.r.o., informací zveřejněných na oficiálních stránkách společnosti Vodafone Czech Republic a.s. a v obchodním rejstříku.

Návrhy na opatření vedoucí k pozitivnímu vývoji podnikatelské činnosti společnosti Neuro, s.r.o. vycházejí z dále provedených analýz, které jsou založeny na pracovních zkušenostech autorky této bakalářské práce z pobočky v obchodním centru Olympia

Plzeň, dostupných informací od společnosti Vodafone Czech Republic a.s. a Neiro, s.r.o a použité odborné literatuře.

Při psaní této bakalářské práce se autorka řídila pokyny uvedenými v publikaci *Metodika k vypracování bakalářské/diplomové práce*, jejímž autorem je doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc. Všechny teoretické informace uvedené v kapitolách jsou čerpány z literatury zmíněné na konci práce.

Pro formální úpravu dokumentu byl použit program Microsoft Office Word 2007. Grafy a tabulka byly vytvořeny v Microsoft Office Excel 2007.

# 1 Představení franchisingových partnerů

## 1.1 Vodafone Group Plc

„Skupina Vodafone Group Plc je 100% vlastníkem společnosti Vodafone Czech Republic a.s.“ Z počátku malý mobilní operátor, který vznikl v Newbury ve Velké Británii, patří po 25 letech mezi sedm nejvíce hodnocených značek světa. Vodafone Group Plc<sup>1</sup> je jedním z vedoucích světových mobilních operátorů poskytujícím své služby od roku 1985 více než 403 milionům zákazníkům z více než 30 zemí světa. Vodafone Group Plc je poskytovatelem mobilních služeb a datových služeb, který se zaměřuje jak na podnikatelskou, tak na soukromou sféru. Pro podnikatelskou sféru poskytuje integrovaná řešení k uskutečňování konferencí a sdílení dokumentů se zaručením absolutní ochrany dat. (Vodafone.com, 2014)

## 1.2 Vodafone Czech Republic a.s.

### 1.2.1 O společnosti

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. (Vodafone) je jedním z předních mobilních operátorů České republiky (ČR), jenž má v současné době 3 358 000 zákazníků a 1 717 zaměstnanců. Společnost, sídlí v ulici Vinohradská 167 v Praze 10, PSČ 100 00 a je poskytovatelem mobilních předplacených i paušálních služeb<sup>2</sup>. (Vodafone.cz, 2014a)

### 1.2.2 Historie

Vodafone, ve svých počátcích Český Mobil a.s., vstoupil na trh jako mobilní operátor s inovativní strategií zaměřenou na přímý styk se zákazníkem. V roce 1999 zahájil, jako první mobilní operátor v ČR, provoz duální mobilní sítě GSM 900/1800. Komerční provoz na českém trhu následně zahájil 01.03.2000 pod značkou Oskar. V roce 2006 se společnost Oskar Mobil a.s. přejmenovala na Vodafone Czech Republic a.s. V roce 2010 společnost otevřela 56 franchisových prodejen, na jaře roku 2013 nabídla své první neomezené tarify, spustila testovací provoz LTE<sup>3</sup> sítě a svoji mobilní síť začala pronajímat prvním plnohodnotným virtuálním operátorům<sup>4</sup>. (Vodafone.cz, 2014a)

---

<sup>1</sup> Českým ekvivalentem Vodafone Group Plc je „Skupina Vodafone“.

<sup>2</sup> Aktuální nabídka Vodafone Czech Republic a.s. viz příloha A.

<sup>3</sup> LTE je technologií určenou pro vysokorychlostní internet v mobilních sítích. (Interní zdroj Vodafone, 2014)

<sup>4</sup> Jmenný seznam virtuálních operátorů viz příloha D.

## 1.3 Neiro, s.r.o.

### 1.3.1 O společnosti

Neiro, s.r.o. (Neiro) sídlí v Kralovicích, Markova tř. 11, PSČ 331 41. (Justice.cz, 2014) Majitelkou a jednatelkou společnosti je Eva Poláková. V současné době společnost Neiro provozuje pět franchisových prodejen nabízejících služby společnosti Vodafone. V září roku 2012 vyhrál tento franchisant tender a začal provozovat prodejnu Rakovník – Husovo náměstí. Následně přibývaly plzeňské pobočky – v březnu roku 2013 kiosky v obchodním centru (OC) Olympia Plzeň a v Raiffeisenbank na Americké ulici. V listopadu roku 2013 převzal franchisant pobočku na Borských polích a v prosinci téhož roku kiosky v hypermarketu Globus v Plzni.

**Tab. č. 1: Prodejny společnosti Neiro**

ID	Lokalita	Datum zahájení prodeje	Typ	Počet stálých prodejců	Shop manager
S92	Rakovník	26.11.2010	Franchisa	1	Štěpán Trübenekr
S95 <sup>5</sup>	Plzeň Olympia	19.08.2010	Franchisa	7	Jan Cheníček
F56	Plzeň Globus	19.02.2011	Franchisa	2	Jan Cheníček
FE9	Plzeň Borská Pole	21.02.2012	Franchisa	1	Jan Cheníček
F73	Plzeň Raiffeisenbank	05.04.2011	Franchisa	1	Jana Boháčková

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní zdroje Vodafone, 2014), 2014*

Tab. č. 1 uvádí informace o franchisových prodejnách provozovaných franchisantem Neiro v regionu Jihozápadní Čechy. Čtyři z prodejen jsou od svého vzniku franchisami, tzv. indirect prodejny. Pobočka na Borských Polích byla v průběhu své činnosti převedena ze značkové prodejny na franchisu, tzv. steve prodejna. Všechny pobočky mají k dispozici svou regionální mentorku Marcelu Prieložnou a regionální manažerku

<sup>5</sup> S95, identifikační číslo prodejny v OC Olympia Plzeň, bude v některých částech této práce užíváno k jejímu označení.

Moniku Trnavskou<sup>6</sup>, které kontrolují a motivují prodejní týmy v regionu Jihozápadní Čechy.

### 1.3.2 Historie

Společnost Neuro vznikla 08.08.2012 jako reakce na v té době novou strategii společnosti Vodafone, jejíž součástí bylo snížení počtu prodejen připadajících na jednoho franchisanta. Eva Poláková tedy založila společnost Neuro a oficiálně se oddělila od společnosti CellCo, s.r.o., se kterou do současné doby stále spolupracuje. Kooperace těchto dvou podniků probíhá ve formě výměny informací, vzájemného poradenství či výběru zaměstnanců<sup>7</sup>. (Cheníček, 2014)

Dnes je strategie Vodafone naprosto opačná, neboť společnost zvyšuje počet franchis provozovaných jedním franchisantem. Dle Cheníčka, store manažera<sup>8</sup> několika prodejen společnosti Neuro, je nová strategie zcela jistě změnou k lepšímu, neboť zrychluje komunikaci mezi Vodafone a jeho franchisingovými partnery, což má pozitivní dopad na dobu potřebnou k vyřízení zákaznických požadavků. (Cheníček, 2014)

### 1.3.3 Zaměstnanci

Neuro v současné době zaměstnává 12 prodejců, kteří dle potřeby rotují na jeho plzeňských prodejnách. Někteří z nich prošli výběrovým řízením společnosti Neuro a část jich byla převzata akvizicí nových prodejen.

### 1.3.4 Prodejna v OC Olympia Plzeň

Prodejna zahájila svou činnost 19.08.2010 jako franchisová prodejna typu kiosek za přítomnosti Evy Polákové, v té době regionální manažerky regionu Jihozápadní Čechy. Současným store manažerem prodejny je Jan Cheníček. Vzhled prodejny viz příloha D. (Poláková, 2014)

---

<sup>6</sup> Regionální manažer je specialistou na daný region, ve kterém má vazby, které mu usnadňují kontrolu a přehled nad danou oblastí. Náplní práce regionálního manažera je např. výběr umístění pobočky, franchisantů a pomoc s výběrem jejich zaměstnanců. (Interní zdroje Vodafone, 2014)

<sup>7</sup> CellCo, s.r.o. je dalším franchisantem společnosti Vodafone, se kterým Neuro spolupracuje. Franchisanti si asistují při výběru svých zaměstnanců, organizují společné konference, školení svých zaměstnanců a vzájemně si poskytují informace a poradenství.

<sup>8</sup> Store manažer je zodpovědný za plnění individuálních kvantitativních a kvalitativních cílů jednotlivých prodejců a celé prodejny. Náplní práce store manažera je online koučování prodejního týmu a jeho motivace, podílení se na výběru zaměstnanců a příprava marketingových akcí prodejního místa (Interní zdroje Vodafone, 2014)

## 2 Teoretický rámec franchisingu

### 2.1 Slovo franchising

V české literatuře je možné setkat se s několika různými verzemi slova franchising (např. frančízink, frančising, franchising, frenčízink aj.) a výslovností (např. [frenčájzink], [frenčízink] aj.). Autorka této práce se přiklání k názoru Řezníčkové (2004), jež na doporučení České asociace franchisingu (ČAF), která danou problematiku konzultovala s Ústavem pro jazyk český, doporučuje užívat anglickou verzi tohoto slova franchising [frenčízink].

Slovo „la franchise“ je odvozeno z anglofrancouzského slova znamenajícího „liberty“ – volnost/svoboda od daní a cel. Ve starofrancouzském jazyce je to „franc“ – svobodný/nespoutaný. Anglický termín „enfranchise“ je definován jako zplnomocnění toho, kdo doposud žádnou mocí nedisponoval. (Franchise-law.com, 2014)

V 17. a 18. století se pojem franchising objevil ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických (USA), kde znamenal privilegia, která král přiznával pouze vybraným osobnostem. Toto privilegium současně přinášelo monopolní právo za odměnu vyrábět či obchodovat s určitými výrobky, na jejichž výrobě měl stát zájem. Postupem času se význam slova franchising vypracoval až na ekonomickou liberalizaci, synergii a možnost osvobození obchodu od tradičních pout. (Jakubíková, Křikač, 1994; Franchise-law.com, 2014)

### 2.2 Pojmy

Pojmy potřebné k porozumění následujících kapitol (Franchising v České republice, 2008; PROFIT system, 2012):

***franchisor***: poskytovatel franchisy;

***franchisant***: nabyvatel franchisy;

***franchisingová smlouva***: dlouhodobá smlouva, která upravuje základní vztah mezi franchisorem a franchisantem;

***franchisingový manuál***: souhrn povinností a práv, které vyplývají pro franchisanta z určitého franchisingového konceptu;

**franchisingové poplatky:** poplatky placené franchisantem franchisorovi za poskytnutou licenci a služby;

**franchisingová síť:** organizační a obchodní propojení franchisora a jeho franchisantů;

**master franchising:** franchising, který je provozován v mezinárodním měřítku;

**master franchisor:** franchisor, který uděluje franchisu do zahraničí;

**master franchisant:** hlavní příjemce franchisové licence udělované zahraničním poskytovatelem franchisy;

**franchisový systém:** systém, jenž je realizován prostřednictvím franchisingu a jehož rozvoj je postaven na síti samostatných hospodářských subjektů sdružených pod jednu firemní značkou.

### 2.3 Definice a význam franchisingu

Neexistence jednotné definice franchisingu je způsobena odlišnými podmínkami vývoje, rozdílnou legislativou jednotlivých zemí či odlišnou dobou užívání. (Řezníčková, 2004)

Dle Eddyho Goldberga, amerického šéfredaktora portálu informujícího širokou veřejnost o problematice franchisingu, je franchising smíšeným modelem vyplňujícím mezeru mezi závislou činností a podnikáním. Je definován jako podnikatelský systém kombinující ty nejlepší stránky duševního vlastnictví a podnikavého ducha. (Franchising.com, 2012)

Obecně lze franchising charakterizovat jako marketingovou metodu, která může podnikatelům sloužit k prodeji zboží a/nebo poskytování služeb či technologií. (Řezníčková, 2004)

Definice Evropského kodexu etiky franchisingu zní: „*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.*“ (Czech-franchise.cz, 2012b)

Franchising je licenční smlouvou mezi víceméně samostatnými podniky, dle které je nabyvatel licence oprávněn provozovat specifickou podnikatelskou činnost pod obchodním názvem, ochrannou známkou a logem franchisora. Podle této licenční smlouvy má franchisor právo nepřetržitě kontrolovat franchisantovo podnikání a

povinnost poskytovat mu průběžně pomoc a rady týkající se podnikatelské činnosti. (Loebl, Lukajová, 1994)

International Franchising Association definuje franchising jako metodu distribuce produktů nebo služeb, ve které figurují minimálně dva stupně zainteresovaných stran. Jsou jimi franchisor, který zapůjčuje svou značku, obchodní jméno a podnikatelský systém a franchisant, který platí vstupní a licenční poplatky za umožnění podnikání pod franchisorovo jménem. (IFA.com, 2014)

John Naisbitt definuje franchising jako nejúspěšnější marketingový koncept všech dob, ve kterém franchisor asistuje franchisantovi v založení a provozování jejich společné činnosti. (Franchisesystems.com, 2014)

Franchising je forma podnikání, díky které vznikají různorodá partnerství umožňující rozšiřování úspěšných a ověřených marketingových konceptů po celém světě.

## 2.4 Druhy franchisingu

Franchising je možné rozdělit mnoha způsoby dle různých faktorů. Tato práce uvádí některé příklady dělení franchisingu dle autorky Řezníčkové (2004).

### 2.4.1 Historické hledisko

- **Výrobní franchising** představuje dnes již méně využívané povolení na prodej určitých značkových výrobků, které franchisant dle návodu franchisora vyrábí a prodává. (Řezníčková, 2004)
- **Podnikatelský/odbytový franchising** klade důraz na propojenost poskytovatele franchisingu a franchisanta. Franchisant má zajištěno odborné poradenství a následnou pomoc se všemi aktivitami podnikání (např. vyhledáním místa k založení podniku, výběrem zaměstnanců, řízením podniku aj.) Podnikatelský franchising je velmi častou a komplexní formou licenční dohody. (Jakubíková, 1997; Řezníčková, 2004)

### 2.4.2 Předmět franchisingu

- **Průmyslový franchising** je zaměřen na výrobu výrobků a jejich následný prodej pod značkou franchisora. (Řezníčková, 2004)
- **Distribuční franchising** se zaměřuje pouze na prodej výrobků pod značkou franchisora. (Řezníčková, 2004)



- **Franchising služeb/servisní franchising** je franchising, ve kterém franchisor udělí franchisantovi licenci k poskytování služeb pod zavedenou značkou a logem<sup>9</sup>. (Řezníčková, 2004; Jakubíková, 1997)
- **Velkoobchodní franchising** je zaměřen na podnikání na velkoobchodní úrovni, kde franchisant distribuuje výrobky maloobchodníkům, nikoli konečným spotřebitelům. (Řezníčková, 2004)

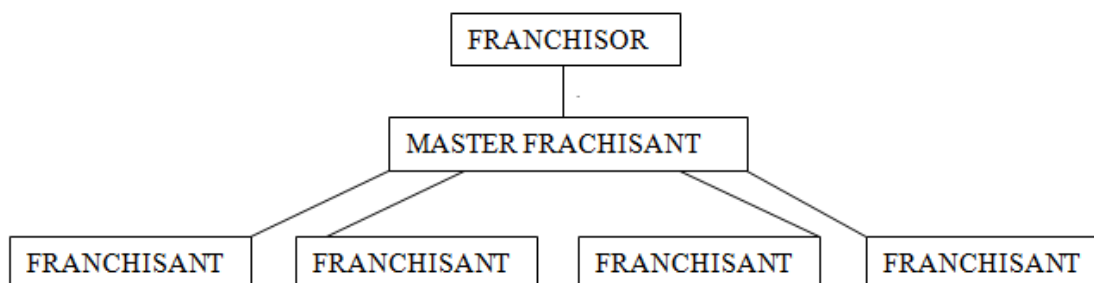
#### 2.4.3 Exkluzivita výrobků

- **Minifranchising** je poskytování licence u exkluzivních výrobků, které jsou určeny pro malý okruh spotřebitelů. (Jakubíková, 1997; Řezníčková, 2004)
- **Franchising běžného sortimentu** je klasická forma franchisingové licence k prodeji běžných výrobků. (Řezníčková, 2004)

#### 2.4.4 Vztahy ke třetím osobám

- **Master franchising** je systém, ve kterém ohledně vztahů ke třetím osobám, vystupuje franchisor, který poskytuje franchisantovi právo poskytovat licenci dalším franchisantům. (Řezníčková, 2004)

**Obr. č. 1: Master franchising**

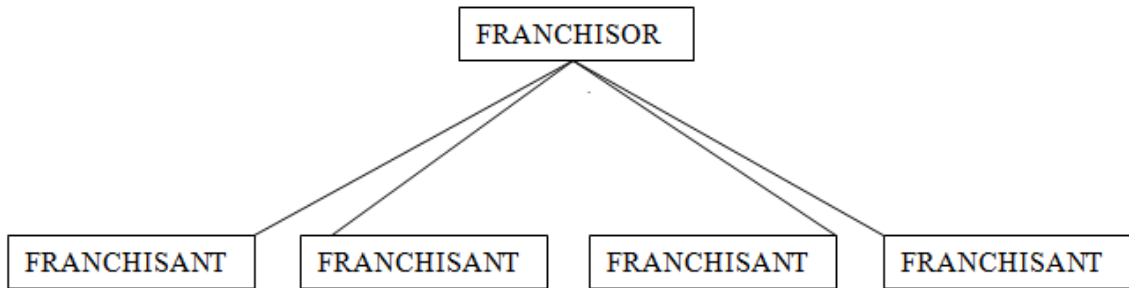


Zdroj: vlastní zpracování dle (Řezníčková, 2004, str. 12), 2014

- **Jednoduchý franchising** zakazuje franchisantovi jakoukoliv činnost, která by mohla vést k prozrazení důležitých informací, tzv. franchisant nemá právo poskytnout licenci třetí straně. (Řezníčková, 2004)

<sup>9</sup> Franchisingové partnerství společnosti Vodafone a Neiro je franchisingem služeb.

**Obr. č. 2: Jednoduchý franchising**

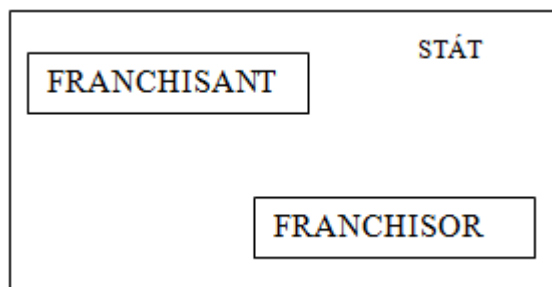


Zdroj: vlastní zpracování dle (Řezníčková, 2004, str. 13), 2014

#### 2.4.5 Teritoriální hledisko

- **Národní franchising** je uskutečňován mezi franchisorem a franchisantem z téhož státu. (Řezníčková, 2004)

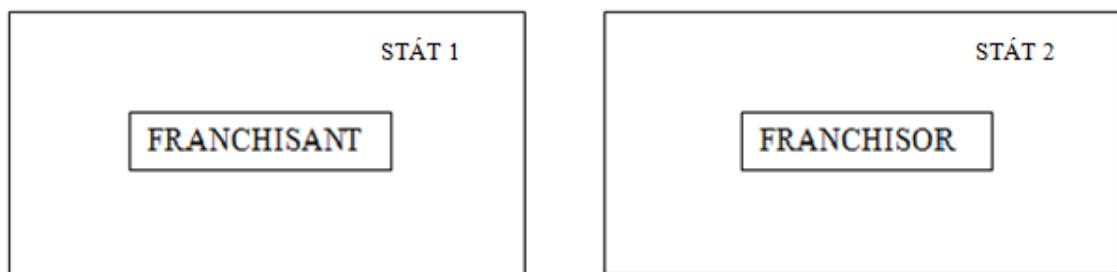
**Obr. č. 3: Národní franchising**



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Mezinárodní franchising** je licencií poskytovanou franchisorem z jednoho státu franchisantovi do státu jiného. (Řezníčková, 2004)

**Obr. č. 4: Mezinárodní franchising**



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## 2.5 Stručný vývoj franchisingu ve světě

Franchising se vyvíjí již od **středověku**, kdy tehdejší vlády udělovaly licence k podnikání vysoce postaveným církevním úředníkům pro udržení civilního pořádku a přísunu daní do státních kas. Uživatelé těchto licencí, předchůdců franchisingu, platili poplatky vládám výměnou za podporu jejich podnikání. (Franchise-law.com, 2014)

Franchising ve své moderní podobě vznikl v **19. století** v USA. Prvními uživateli tohoto systému se stali vagónoví pendleři, kteří byli vybaveni výhradními právy k prodeji určitých produktů na daném území s ujištěním, že žádní jiní pendleři nebudou moci na tomto území prodávat stejné zboží. (Jakubíková, 1997)

Průkopníkem franchisingu se stala společnost Sewing Machine Company zabývající se průmyslovým a odbytovým systémem šicích strojů. V roce **1851** vytvořila velmi propracovanou prodejní síť vzájemně nezávislých prodejců a stala se tak prvním franchisorem. (Řezníčková, 2004; Franchise-law.com, 2014)

Mezi společnostmi, které se zasloužily o rozvoj franchisingu, se řadí i Coca-Cola distribuující své produkty formou franchisingu již více než sto let. Koncem **90 let 20. století** firma General Motors zavedla prodej aut založený na principech franchisingu a jako první formulovala franchisingovou smlouvu. (Řezníčková, 2004; Franchising v České republice, 2008)

Po **první světové válce** se počet zastánců franchisingu, těch kteří věřili, že vyšších zisků dosáhnou využitím zavedené značky, zvyšoval. K rozsáhlé expanzi této formy kooperace z USA do Evropy došlo po **druhé světové válce**. Toto rozšíření bylo podpořeno zvyšováním významu jména společnosti (informace o kvalitě a solidnosti výrobce), rychlými změnami na trhu, rapidním růstem konkurence ve výrobě a odbytu a nároky na pružnost a kvalitu služeb. V Evropě byl franchising poprvé využit ve Velké Británii. Jedním z hlavních důvodů tohoto pečlivě promyšleného kroku byl úřední jazyk země, který nepředstavoval vstupní bariéru rozšiřování této formy podnikání a usnadnil tak komunikaci mezi franchisingovými partnery. (Řezníčková, 2004; Franchising v České republice, 2008)

**60. léta 20. století** představovala pro franchising v Evropě období značného růstu podpořeného klesající ekonomikou USA, od které odvrátil svou pozornost vysoký počet franchisorů a přesunul ji právě na výše zmíněnou Velkou Británii. (Řezníčková, 2004)

**V 70. letech minulého století** se stal franchising populární zejména díky své pomoci mnoha individuálním vlastníkům malých a středních podniků, kterým pomohl řešit problémy způsobené ropnou krizí. (Řezníčková, 2004)

### **3 Franchisingový trh v podmínkách ČR**

Cílem této kapitoly je zpracovat co možná nejaktuálnější charakteristiku franchisingu v podmínkách ČR. Následuje stručný vývoj franchisingu v ČR od 90. let 20. století do roku 2012, popis současné situace franchisingu a právního prostředí ČR. Zohledněny byly franchisové systémy, jejichž řetězec má alespoň jednoho člena registrovaného v ČR. V závěru kapitoly je uvedena charakteristika trhu mobilních operátorů, na kterém je franchising využíván.

#### **3.1 Stručný vývoj franchisingu v ČR**

Obchodování v ČR prošlo v posledních letech mnoha významnými politickými a ekonomickými změnami. Počátky 90 let 20. století byly doprovázeny radikálními vlastnickými změnami a značnou liberalizací obchodu. Docházelo k rozvoji české ekonomiky, která se začala slibně vyvíjet směrem k podnikatelskému, majetkovému a internacionálnímu zaměření. (ACTA OECONOMICA PRAGENSIA, 2000)

Za počátek franchisingu v ČR se uvádí rok 1991, ve kterém na český trh vstoupili první zahraniční franchisoři – McDonald's, Yves ROCHER a OBI. (Franchising.cz, 2010a)

Přesto, že se podnikatelské aktivity v 90. letech 20. století rozvíjely velmi slibně, vládla na českém trhu značná nedůvěra vůči podnikání formou franchisingu způsobená neexistencí odborných seminářů, zdrojů a poradenských služeb, které by motivovaly případné zájemce k využití této koncepce. Pro podnikatele bez zkušeností potýkající se s problémy s financováním, nízkou úvěruschopností a neznalostí potřebné legislativy bylo velmi těžké byť jen o franchisingu uvažovat, natož ho uplatnit v praxi. K problematickému vývoji franchisingu přispěla i nepříznivost bankovního sektoru v 90. letech 20. století, která zapříčinila nedostatek finančních prostředků malým a středním podnikům, významné hnací síle franchisingu. (Franchising.cz, 2010a; Řezníčková, 2004; Socr.cz, 2009)

K výraznému zlepšení postavení franchisingu na českém trhu došlo v roce 1993 založením České asociace franchisingu (ČAF)<sup>10</sup>. V roce 1998 začala na českém trhu působit společnost PROFIT system franchise servises, s.r.o. (PROFIT system) mapující franchisingový trh ČR a svou činností významně přispívající ke zvyšování

---

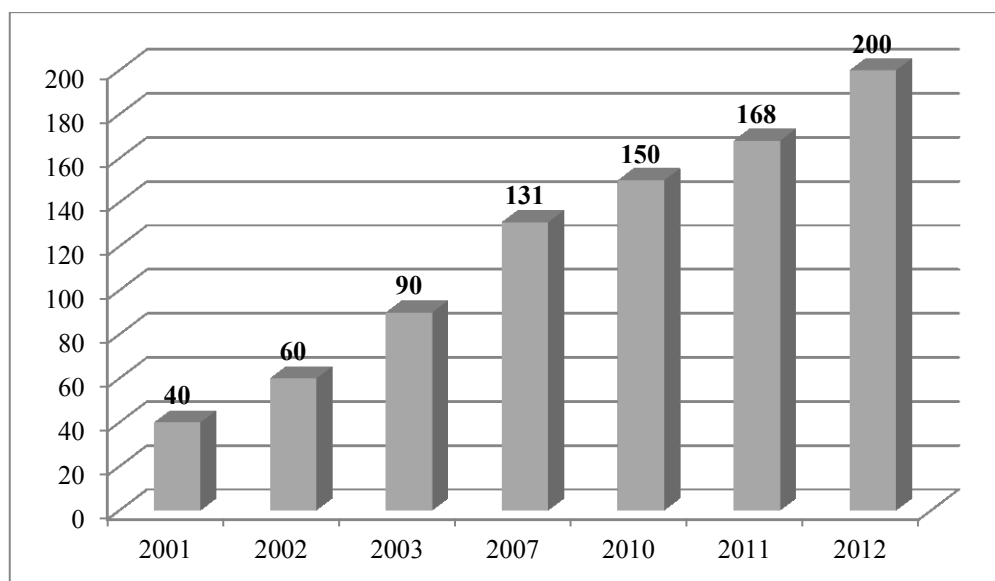
<sup>10</sup> Více o České asociaci franchisingu v následující kapitole.

informovanosti a rozšiřování této formy kooperace. V roce 2002 se uskutečnila první větší konference na téma franchising s názvem *Franchising Forum 2002*. V roce 2004 vydala ČAF publikaci *Franchising v České republice 2003* popisující vývoj a stav franchisingu v ČR. V roce 2005 se uskutečnil první ročník *Franchise Meeting point*, do té doby největší přehlídka franchisingu v ČR, a v roce 2008 byl Vrchním soudem v Praze definován franchising, resp. předmět franchisingové smlouvy. (Franchising.cz, 2010a; Řezníčková, 2004; Socr.cz, 2009)

### 3.2 Současná situace franchisingu v ČR

Franchising na území ČR prochází v současné době nebývalým rozkvětem. Změna podnikatelského prostředí podporovaného zvýšenou informovaností o franchisingovém podnikání (semináře, konference, přednášky aj.) a odborným poradenstvím společností specializujících se na problematiku franchisingu, přispívá ke stále více se zvyšujícímu počtu franchisových systémů v ČR. (Franchising Report, 2013)

**Obr. č. 5: Vývoj počtu franchisových systémů v ČR v období 2003 – 2012**

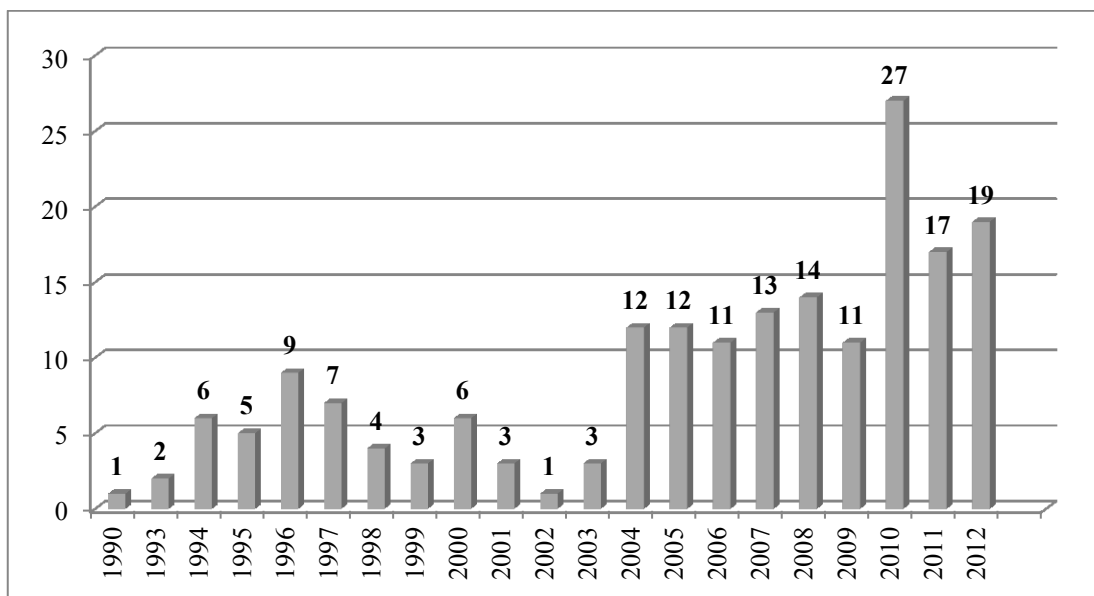


*Zdroj: vlastní zpracování dle (Franchising Report, 2013; Franchising v České republice, 2008), 2014*

Z Obr. č. 5 je zřejmé, že počet franchisových systémů v letech 2001 – 2012 stoupal. Nutno podotknout, že predikce, *Franchising v České republice (2008)*, očekávala nárůst počtu franchisových systémů do roku 2010 cca na 140 – 150 franchisových systémů. Tato předpověď, jak ilustruje Obr. č. 5, se splnila. Dle *Franchising Report (2013)* se jedná o nejvyšší nárůst počtu franchisových systémů ve více než dvacetiletém

fungování franchisingu v ČR. Tento nárůst je důsledkem dozrávání českého franchisingového trhu a skutečnosti, že pro stále se zvyšující počet podnikatelů představuje tento koncept výhodnou alternativu podnikání.

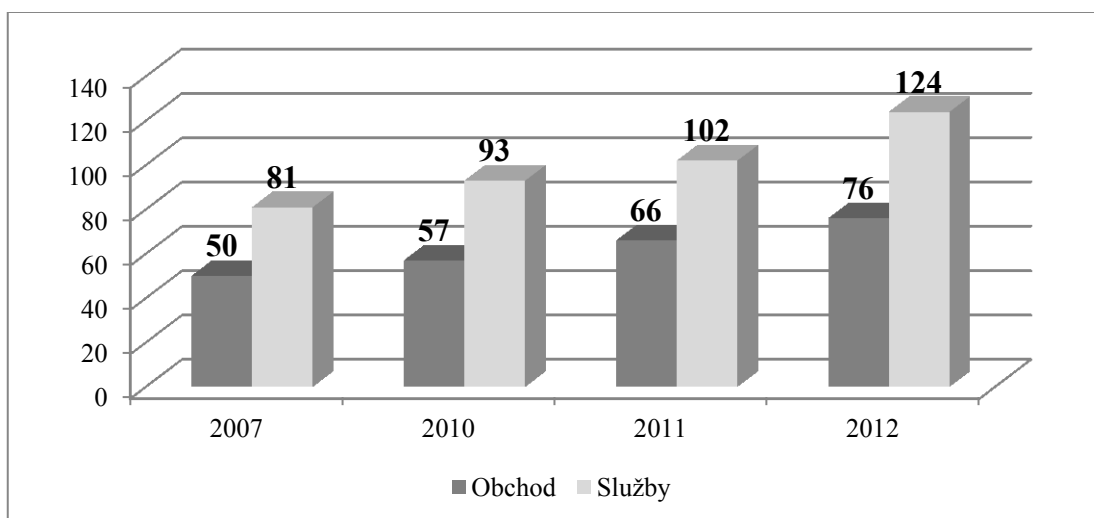
**Obr. č. 6: Vývoj počtu značek, které vstoupily na český trh v období 1990 – 2012**



Zdroj: vlastní zpracování dle (Franchising Report, 2013, str. 13), 2014

Obr. č. 6 znázorňuje počet značek, které vstoupily na český trh v průběhu let 1990 – 2012. Do roku 2003 vstupovalo na trh méně jak 10 značek ročně, od roku 2004 počet nových značek rostl, přičemž v roce 2010 byl jejich počet nejvyšší. (Franchising Report, 2013)

**Obr. č. 7: Počet franchisových systémů dle odvětví v období 2007 – 2012**

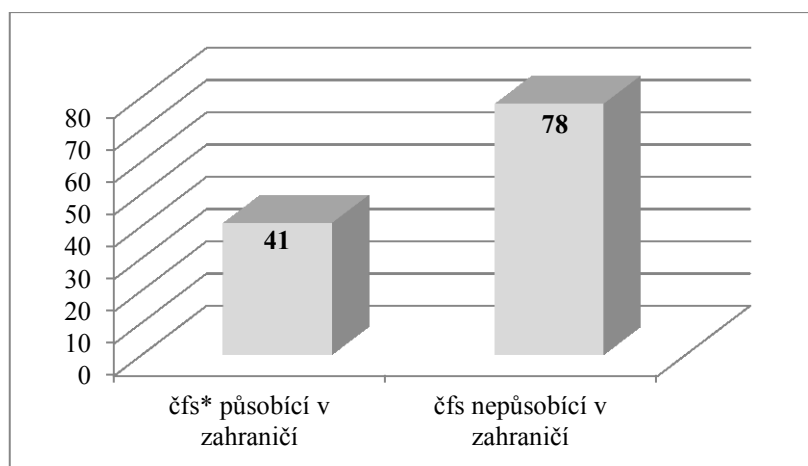


Zdroj: vlastní zpracování dle (Franchising Report, 2013, str. 17), 2014

Značný rozvoj na trhu franchisingu je v oblasti služeb procházející výraznou expanzí poboček již existujících podniků. Konkrétně se tento trend týká vzdělávacích firem, automobilových společností, bankovních služeb či automyček<sup>11</sup>. (Franchising Report, 2013)

Zároveň vznikaly franchisy v kategorii realit, krásy, fitness a potravin. V roce 2012 se množství franchisových poboček zvýšilo 1,3krát více než počet nových značkových poboček. Příklady vstupů konkrétních franchisových systémů viz příloha F. (Franchising Report, 2013)

**Obr. č. 8: Zastoupení českých expandujících franchisových systémů v roce 2012**



*Zdroj: vlastní zpracování dle (Franchising Report, 2013), 2014*

\*české franchisové systémy

Z Obr. č. 8 je zřejmé, že větší podíl (65,5 %) českých franchisových systémů působí pouze na českém území. (Franchising Report, 2013)

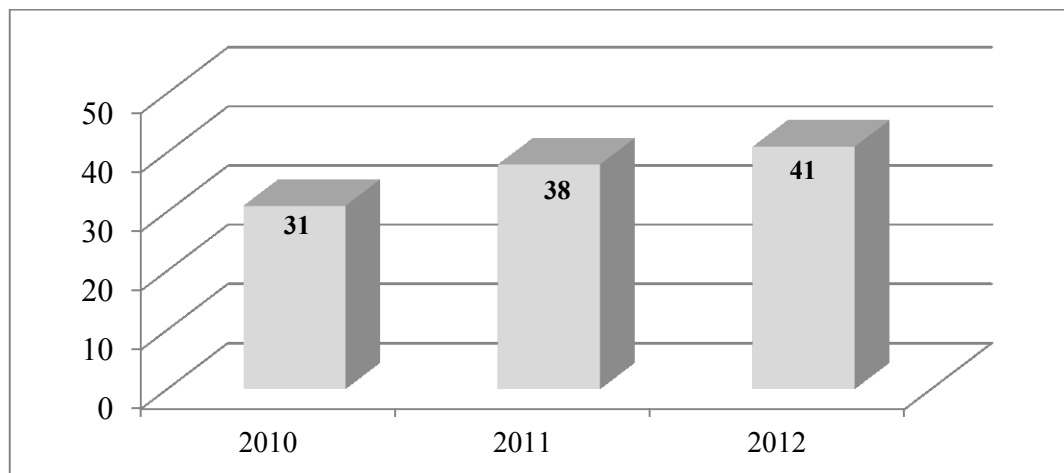
Počet českých franchisorů byl v roce 2012 rovných 93, z toho 41 působilo i v zahraničí. České značky fungují ve 21 státech, nejvíce zastoupena jsou odvětví gastronomie, kosmetiky, zdraví a potravin. Díky atraktivnosti způsobené neexistující jazykovou bariérou a velmi dobrou dopravní přístupností se české franchisové systémy rozšiřují i na Slovensko. Mezi další země, ve kterých čeští franchisoři mají své franchisy, patří Polsko, Německo a země východní Evropy. Z pohledu zahraničních franchisorů se český trh stává v porovnání s ostatními zeměmi, ve kterých jsou znatelné dopady

<sup>11</sup> V oblasti bankovníctví ČR vyzkoušela model franchisingové spolupráce poprvé pojišťovna Allianz, dále UniCredit Bank, jež rozvíjí franchisingovou spolupráci se svými partnery od roku 2011. Franchisingový koncept podporuje například Automyčka Express a iDry. (Franchising Report, 2013)



hospodářské krize, bezpečnějším místem pro investování. Struktura českých franchisových systémů v zahraničí viz příloha G. (Franchising Report, 2013)

**Obr. č. 9: Počet českých franchisových systémů v zahraničí v letech 2010 – 2012**

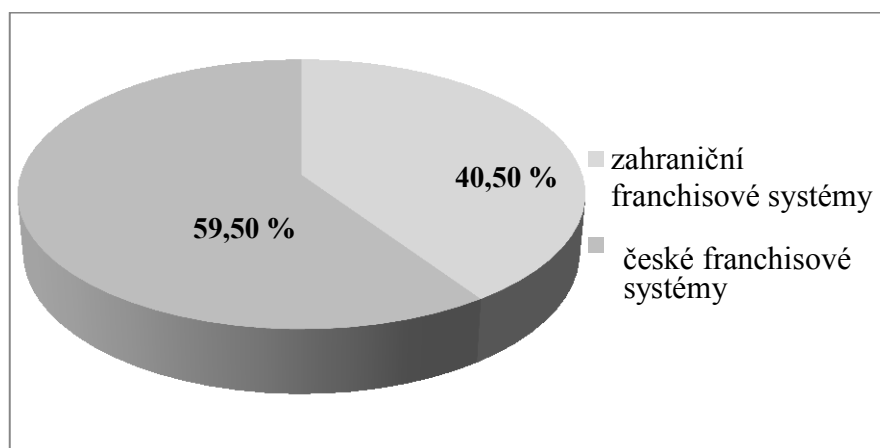


Zdroj: vlastní zpracování dle (Franchising Report, 2013), 2014

Z Obr. č. 9 je zřejmé, že počet českých expandujících systémů v průběhu let 2010 – 2012 rostl. Mnoho českých systémů vytvořených teprve v loňském roce svou expanzi zatím pouze plánuje, případně uvažuje o expanzi na trh slovenský. (Franchising Report, 2013)

Nejvyšší počet českých franchisových systémů je na Slovensku a nejrozšířenějším českým franchisovým konceptem je Jumping, který v polovině roku 2014 plánuje otevřít nové Jumping fitness studio v USA. Detailní výpis zemí, ve kterých působí české franchisové systémy viz příloha E. (Jumping-fitness.com, 2014)

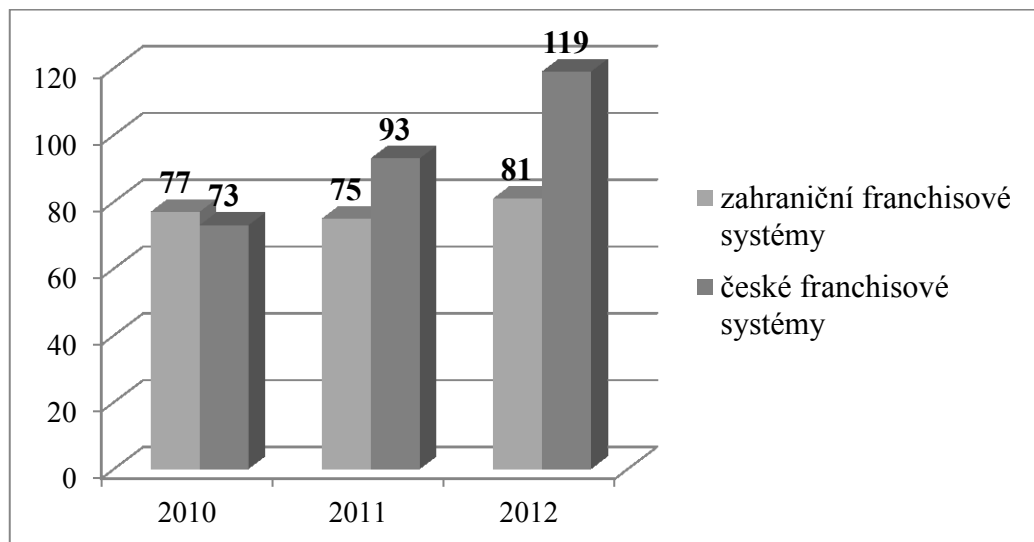
**Obr. č. 10: Podíl českých franchisových systémů v ČR v roce 2012**



Zdroj: vlastní zpracování dle (Franchising Report, 2013), 2014

Dle Obr. č. 10 je podíl českých franchisových systémů oproti podílu zahraničních systémů o téměř 20 % vyšší.

**Obr. č. 11: Počet franchisových systémů v ČR v období 2010 – 2012**



*Zdroj: vlastní zpracování dle (Franchising Report, 2013, 2014)*

Obr. č. 11 dokazuje rozvoj českého franchisingového trhu během let 2010 – 2012 růstem počtu zahraničních i českých franchisových systémů. (Franchising Report, 2013)

### **3.3 Právní prostředí franchisingu v ČR**

Dle Řezníčkové (2004) hraje při uplatňování franchisingu v praxi hlavní roli kvalitně zpracovaný právní řád fungující jako základ každé vyspělé ekonomiky a v ní uskutečňované podnikatelské činnosti.

Česká legislativa, jako mnoho dalších evropských zemí, neobsahuje zákonnou úpravu franchisingu, ani nedefinuje vztahy mezi franchisingovými partnery. Jedinou veřejně uznávanou regulací franchisingového podnikání je Evropský kodex franchisingu<sup>12</sup>, který byl přijat ČAF od Evropské franchisové federace. Dodržování tohoto kodexu je považováno za jednu z podmínek členství v ČAF<sup>13</sup>. (Franchising Report, 2013; Franchising v České republice, 2008)

<sup>12</sup> Evropský kodex franchisingu je souborem hlavních zásad slušného jednání franchisantů a franchisorů v Evropě a není závazným právním aktem, který by subjekty na trhu franchisingu museli respektovat. (Franchising Report 2012; Czech-franchise.cz, 2012b)

<sup>13</sup> Vodafone není členem ČAF, ale dle Zlámal: „... spolupracoval s asociací především v době výstavby nových prodejen, pro účely propagace Vodafone Czech Republic, a.s. a pro účely náboru nových franchisových partnerů.“ (Zlámal, 2014)

Z důvodu chybějící zákonné úpravy franchisingu v ČR je nutné, aby franchisingoví partneři měli ve svých franchisingových smlouvách a manuálech, které mají zásadní význam pro jejich vzájemnou spolupráci, regulovány pokud možno veškeré aspekty vzájemného partnerství. (Franchising v České republice, 2008)

Franchisingová smlouva není jednoznačně upravena konkrétním právním předpisem a představuje z hlediska právní úpravy smlouvu nepojmenovanou (tzv. inominátní)<sup>14</sup>. Přestože neexistuje právní úprava čistě definující a upravující vymezení franchisingu či franchisingové smlouvy, je nutné dodržování vymezených pravidel českého právního řádu a to ve všech stádiích přípravy, vypracování a změn franchisingové smlouvy. (Franchising Report, 2013)

Vzhledem k faktu, že franchisingové smlouvy ve většině případů svým obsahem narušují hospodářskou soutěž (zákaz konkurence, ujednání o cenách, exkluzivitě a povinném odběru od franchisora a zákaz aktivního prodeje mimo vymezené území), je nutné brát v potaz i právní předpisy upravující nekalou soutěž a kartelové právo. (Franchising v České republice, 2008)

Dále je nutné dodržovat:

- pravidla na ochranu hospodářské soutěže;
- Nařízení o blokových výjimkách, které se pojí k franchisingovým smlouvám<sup>15</sup>;
- evropské soutěžní právo, kterým se ČR začala od svého vstupu do Evropské unie (EU) řídit;
- české daňové a právní předpisy;
- zákony upravující duševní vlastnictví a ochranu obchodního tajemství;
- zákony o užitných vzorech aj. (Franchising Report, 2013)

Základním právním předpisem, dle Franchising v České republice (2008), je pro franchising obchodní zákoník, jímž se řídí franchisingová smlouva. Obchodní zákoník ve své podobě do konce roku 2013 byl bezpochybně základním pramenem práva, které souviselo s franchisingem. Vzhledem k faktu, že došlo k odstranění duality mezi soukromým a obchodním právem, smluvní problematika je nově upravena Novým

---

<sup>14</sup> Inominátní smlouva může obsahovat prvky různých smluvních typů, zejména smlouvy licenční, smlouvy o převodu know-how, smlouvy nájemní a leasingové, smlouvy o obchodním zastoupení, smlouvy kupní (v případě dodávek zboží) a smlouvy o poskytování služeb. (Probyznysinfo, 2013a)

<sup>15</sup> Nařízení Komise Evropské unie č. 2790/1999 o vertikálních dohodách, ve kterém se stanoví, za jakých podmínek se aplikuje tzv. bloková výjimka na vertikální dohody, mezi něž se řadí i franchising, má dopad na franchising v ČR od jejího vstupu do Evropské unie. (Pravniradce.ihned.cz, 2006)

občanským zákoníkem (NOZ), který vstoupil v platnost 01.01.2014. (ProByznys.info, 2013a)

### 3.3.1 Franchising v rámci NOZ

Podkapitola se zabývá změnami v českém právním řádu, které mají bezprostřední dopad na podnikání formou franchisingu.

*„Od počátku ledna 2014 jsou účinné dva nové základní soukromoprávní zákony. A to zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník a zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech, který částečně nahrazuje dosavadní obchodní zákoník (známější pod názvem zákon o obchodních korporacích). Na obě normy dále navazuje nový zákon č. 91/2012 Sb., o mezinárodním právu soukromém.“* (Podnikatel.cz, 2014)

NOZ přináší řadu změn, které mají zásadní dopad na českou podnikatelskou sféru. V NOZ nelze najít vyloženě úpravu franchisingu jako takového, přesto se podnikatelů ve franchisingu dotýká. Franchisingová smlouva i v NOZ typově představuje tzv. nepojmenovanou smlouvu a nadále platí, že veškeré aspekty vzájemné spolupráce mezi franchisovými partnery by v ní měly být definovány. (ProByznys.info, 2013b)

#### • Předšmluvní informační povinnost

*„NOZ nově výslovně zakotvuje předšmluvní informační povinnost, která má ve franchisingovém podnikání obzvlášť velký význam. Doposud se tato povinnost dovozovala pouze z obecných právních zásad. Pod sankcí odpovědnosti za škodu je výslovně stanovena povinnost smluvních stran poskytnout při jednání o uzavření smlouvy všechny relevantní informace potřebné pro druhou stranu, aby se mohla kvalifikovaně rozhodnout o jejím uzavření. To se týká především franchisora, který je povinen poskytnout budoucímu franchisantovi dostatečné informace o svém konceptu.“* (ProByznys.info, 2013a)

#### • Fikce uzavření smlouvy

V zákoně je nyní zakotvena tzv. fikce uzavření smlouvy. Do dnešní doby soudy považovaly smlouvu za neuzavřenou, pokud v ní chyběl byť jen mírný nedostatek. *„Nyní nový občanský zákoník stanoví, že považují-li strany smlouvu za uzavřenou, ač si ve skutečnosti neujednaly náležitost, kterou ve smlouvě ujednat měly, má se za to, že*

*smlouva uzavřena byla, pokud lze s ohledem na jejich následné chování předpokládat, že by smlouvu uzavřely i bez této náležitosti.*“ (ProByznys.info, 2013a)

#### • **Méně přísná pravidla pro vznik smlouvy**

Od nového roku tzv. faktické přijetí nabídky, uzavření smlouvy, proběhne ve chvíli, kdy se druhá strana dle nabídky smlouvy fakticky zachová, např. převezme zboží či zaplatí fakturu. (ProByznys.info, 2013a)

#### • **Méně požadavků na písemnou formu**

*„Každý má právo zvolit si pro uzavření smlouvy libovolnou formu, pokud jej v tom zákon nebo ujednání s druhou stranou neomezují.“* V praxi tedy z vlastní vůle písemně uzavřená smlouva může být později změněna ústně, pokud tedy nebude předem dohodnuto, že tato změna musí být písemná. (ProByznys.info, 2013b)

*„Dle NOZ je možné si provozovnu pro výkon franchisingové činnosti pronajmout či propachtovat. O nájem půjde zpravidla tam, kde předmětem nájmu bude nezařízená provozovna, kterou si poté franchisant vybaví, aby vypadala, jak mu ukládá franchisingová smlouva, a tak ji bude užívat. Naopak pacht bude sjednán tam, kde franchisor předá svému franchisantovi již zařízenou provozovnu, připravenou k otevření.“* (ProByznys.info, 2013c)

Od roku 2014 je možné uzavřít nájemní smlouvu ústně. *„Dosavadní nájemní smlouvy, jejichž předmětem je nezařízená provozovna, se budou řídit novým občanským zákoníkem. Naopak dosavadní nájemní smlouvy, jejichž předmětem je zařízená provozovna například i s inventářem, tedy ty, které by nově představovaly pacht, se budou i nadále řídit dosavadními právními předpisy, tj. především zákonem č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor – v takovém případě se však smluvní strany mohou dohodnout na dodatku, ve kterém režim smlouvy změní na pacht podle NOZ.“* (ProByznys.info, 2013c)

Franchisant má jako nájemce právo po předchozím souhlasu pronajímatele převést nájem v souvislosti s převodem podnikatelské činnosti, k níž prostor slouží na franchisora, masterfranchisanta nebo jiného franchisanta spolu se svojí podnikatelskou činností. (ProByznys.info, 2013c)

### 3.4 Franchising v odvětví mobilních operátorů

V současné době působí na českém trhu 51 mobilních operátorů, z nichž 48 je virtuálních a tři síťoví<sup>16</sup>. Provozování prodejen formou franchisingu je v tomto dynamickém odvětví stále více se rozvíjejícím trendem. Zásahu na tom má zejména nižší nákladovost související s výstavbou a provozem franchisových prodejen v porovnání se značkovými. (Mobilmania.cz; Trnavská, 2014)

Franchising na trhu mobilních operátorů ČR začala uplatňovat společnost O2. Počet franchisových prodejen mobilního operátora O2 stále roste a společnost nadále plánuje motivovat podnikatele k provozu franchisových prodejen pod její značkou. Počet partnerských prodejen společnosti O2 vzrostl od roku 2011 z 55 na dnešních 70. (Chcidoo2.cz, 2014)

Oproti tomu T-Mobile, jako jeden z hlavních mobilních operátorů českého trhu, nerozšiřuje své pobočky pomocí franchisingu, ale využívá partnerství postaveného na podobných principech. *„Odlišnost spočívá ve výběru služeb a produktů, které nejsou striktně požadovány ze strany poskytovatele licence. T-Mobile se jako jediný mobilní operátor vydal jinou cestou a svoji obchodní strategii buduje pomocí internetu a zákaznického centra.“* (Franchising.cz, 2011c)

Třetím největším operátorem, dle podílu na trhu, je společnost Vodafone Czech Republic a.s. Dle Trnavské (2014) se společnost snaží o expanzi formou franchisingu a růst podílu počtu partnerských prodejen na celkovém počtu svých poboček.

### 3.5 Franchising ve společnosti Vodafone Czech Republic, a.s.

Mobilní operátor Vodafone donedávna spoléhal pouze na prodej prostřednictvím svých značkových prodejen ve větších městech. Průzkumy ukázaly, že v těchto oblastech zaujímá společnost vyšší podíl na trhu, než je tomu v jiných oblastech. Operátor se tedy rozhodl otevřít své pobočky i v menších městech a být blíže zákazníkům ze všech regionů ČR. Jako formu své expanze si společnost zvolila právě franchising, protože v případě expanze výstavbou pouze vlastních značkových prodejen by to pro společnost znamenalo obrovské finanční zatížení. Během několika let tak vznikly desítky nových prodejních míst. Franchising pro společnost Vodafone znamená levnější formu expanze

---

<sup>16</sup> Podrobný seznam virtuálních operátorů viz příloha C. Síťoví operátor provozuje vlastní mobilní síť, kterou si virtuální operátor pronajímá.

doplněnou o zásadní výhodu v podobě vysoké motivace provozovatelů poboček ke zkvalitňování poskytovaných služeb a zvyšování prodejů. (Trnavská, 2014)

V roce 2010 Muriel Antonová, generální ředitelka Vodafone, informovala o změně prodejní strategie společnosti, franchisingu. Plánem bylo do roku 2011 zdvojnásobit počet Vodafone prodejen, rozšířit tak prodejní síť a zvýšit možnost přímého kontaktu se zákazníkem. (Franchising.cz, 2010b)

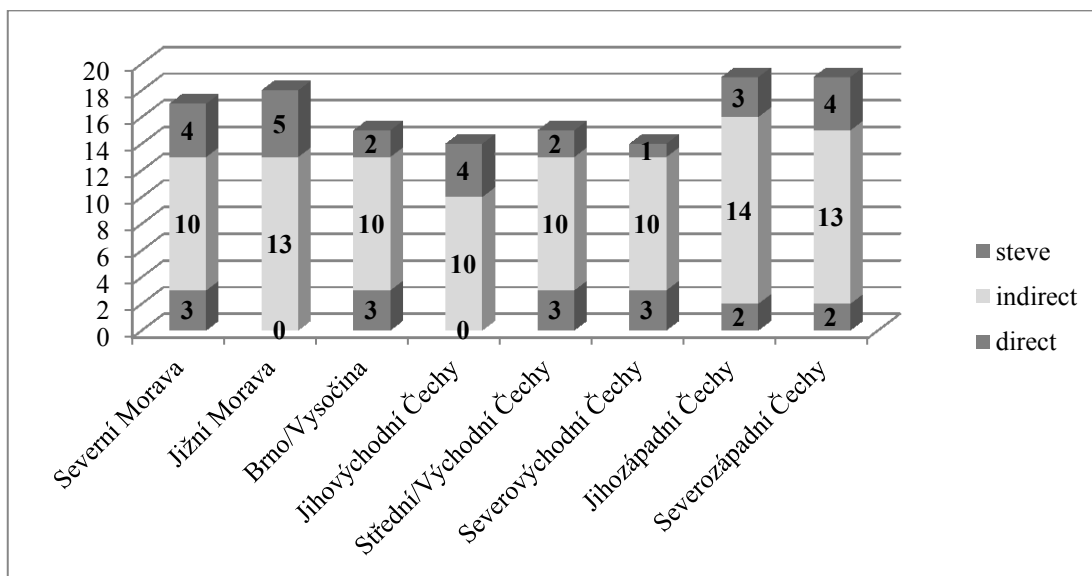
Dle Zlámala, národního manažera prodeje společnosti Vodafone<sup>17</sup>, si společnost Vodafone zakládá na rovnocenném partnerství, s jehož pomocí od roku 2010 rozšiřuje svou prodejní síť do měst pod padesát tisíc obyvatel. Na franchisy měnil Vodafone i některé ze značkových prodejen<sup>18</sup>, přičemž v době krize otevíral přibližně devět prodejen měsíčně. (Bizzone.vodafone.cz, 2013)

---

<sup>17</sup> Oficiální název pracovní pozice je *National Retail Sales Manager, Consumer Sales, Vodafone Czech Republic a.s.*

<sup>18</sup> Interním názvem pro prodejny, která vznikla jako značková a byla převedena na franchisu je tzv. *steve prodejna*.

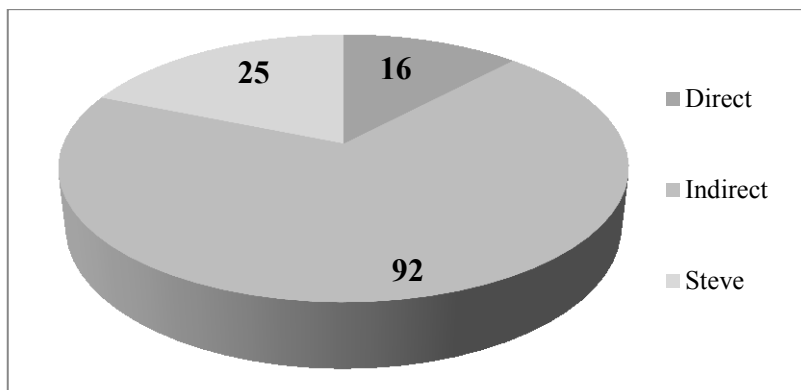
**Obr. č. 12. Počet prodejen společnosti Vodafone v ČR**



*Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní zdroje Vodafone, 2014), 2014*

Z Obr. č. 12 je zřejmé, že ve všech regionech mají největší zastoupení indirect prodejny, následně steve prodejny a až na posledním místě jsou pobočky značkové.

**Obr. č. 13: Počet indirect, steve a direct prodejen společnosti Vodafone**



*Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní zdroje Vodafone, 2014), 2014*

Obr. č. 13 je grafickým znázorněním počtu direct, indirect a steve prodejen společnosti Vodafone. Celkový počet partnerských prodejen (steve a indirect) je tedy rovných 117 a zbylých 16 prodejen je značkových.



### **3.6 Shrnutí kapitoly a doporučení pro Neuro, s.r.o.**

V závěru kapitoly je velmi důležité zmínit, že franchisoři a franchisanti nemají zákonnou povinnost hlášení své expanze formou franchisingu, natož hlášení počtu svých franchis nějakému pověřenému úřadu. Je čistě na jejich rozhodnutí, zda využijí služeb např. společnosti PROFIT system nebo ČAF a přispějí tím ke zvýšení počtu registrovaných franchisových systémů a zvýšení vypovídací schopnosti výzkumů zabývajících se trhem franchisingu.

Je zřejmé, že franchisingové podnikání v ČR se od svých počátků značně vyvinulo, k čemuž přispěla internacionalizace českého trhu a zvýšení podpory malých a středních podniků, jež byly, jsou a budou hnací silou franchisingu.

Shrnutí vývoje a současné situace franchisingu v ČR:

- počet franchisových systémů v ČR v letech 1990 – 2012 rostl (Obr. č. 5);
- v roce 2010 vstoupil na český trh franchisingu nejvyšší počet značek, neboť franchisanti v době krize vsadili na zaručený koncept (Obr. č. 6);
- v období 2007 – 2012 byl počet franchisových systémů v sektoru služeb vyšší než počet systémů v sektoru obchodu (Obr. č. 7)
- počet českých franchisových systémů v ČR byl v roce 2012 vyšší než počet českých franchisových systémů v zahraničí (Obr. č. 8);
- v období 2010 – 2012 počet českých franchisových systémů působících v zahraničí stoupal (Obr. č. 9);
- česká legislativa neobsahuje zákonnou úpravu franchisingu;
- dodržování Evropského kodexu etiky franchisingu není povinné;
- klíčovými dokumenty franchisingového partnerství jsou franchisingová smlouva a franchisingový manuál;
- 01.01.2014 vstoupil v účinnost NOZ, jehož změny mají dopad na franchising ve formě uvolnění podmínek pro uzavírání smluv, faktického přijetí smlouvy a zvýšení významu předmluvní informační povinnosti.

Dle výše zmíněných informací se dá předpokládat, že dynamika růstu vstupu nových systémů bude i v budoucnu nadále pokračovat s tím, že oblíbenost franchisingu může na

trh přilákat nové subjekty, pro které však ve zvýšeném konkurenčním prostředí nemusí být šance na úspěch tak vysoká a může hrozit jejich následný odchod z trhu franchisingu. (Franchising Report, 2013) Doporučením pro společnost Neiro je zvážit možnost vstupu konkurence v podobě nových franchisantů společnosti Vodafone, kteří mohou v případě, že Neiro nebude dlouhodobě dosahovat stanových prodejních cílů, převzít jeho stávající prodejny a ohrozit tak budoucí vývoj společnosti. Současně autorka doporučuje respektovat všechna pravidla, která vyplývají z franchisingové smlouvy a franchisingového manuálu a předejít tak ohrožení vzájemné spolupráce s Vodafone.

## 4 Podpůrné nástroje franchisingu v ČR

Tato kapitola se věnuje konkrétním možnostem využití finančních a nefinančních nástrojů podpory franchisingu v ČR, které může franchisant a franchisor využít jak k založení franchisingové pobočky, tak k rozvoji svého podnikání. Cílem této kapitoly je identifikovat co možná největší počet podpůrných nástrojů franchisingu, stručně zhodnotit možnosti využití některých z nich a navrhnout jejich případné využití společností Neuro.

### 4.1 Podpůrné nástroje finančního charakteru

Franchisingové podnikání vyžaduje určité finanční zdroje, které by měly být zejména dlouhodobého charakteru (vlastní a cizí kapitál). Franchisant by měl před vstoupením do franchisingového partnerství důkladně zvážit všechny možnosti získání těchto zdrojů. Ve většině případů žádá jejich poskytovatel po franchisantovi realistický a kvalitní podnikatelský plán.<sup>19</sup> (Czech-franchise.cz, 2012a)

#### 4.1.1 Vlastní zdroje

Interní kapitál je v současné době nejrozšířenějším způsobem financování franchisingu. Jsou jím všechny zdroje, jejichž vlastníkem je nebo se stává daný podnikatelský subjekt. Do této skupiny se řadí počáteční vklady vlastníků (společníků), odpisy hmotného a nehmotného finančního majetku, výnosy z prodeje, likvidace investičního majetku a zásob, nerozdělený zisk minulých let, rezervní fondy a ostatní vlastní zdroje (kapitálové fondy). (Franchising v České republice, 2008; Wawrosz, 1999)

#### 4.1.2 Cizí zdroje

##### • Bankovní úvěry

Bankovní úvěr<sup>20</sup> je cizím zdrojem, který může být franchisantovi poskytnut formou dlouhodobého či krátkodobého úvěru. Dlouhodobý bankovní úvěr je poskytován formou termínovaných půjček (investiční a hypoteční úvěr). (Franchising v České republice, 2008)

---

<sup>19</sup> Podnikatelský plán by měl obsahovat vizi pro konkrétní podnikatelský záměr, formulaci cílů a záměrů společnosti, strategii pro dosažení stanovených cílů, detailní očekávání a plánování podniku na nejméně 3 – 5 let, analýzu tržního prostředí a konkurence, marketingové trendy v dané oblasti podnikání, SWOT analýzu či simulaci možných rizik. (Czech-franchise.cz, 2012a)

<sup>20</sup> Úvěr je návratný peněžní vztah, ve kterém věřitel poskytne určitému dlužníkovi hodnotu, vyjádřenou v peněžní formě k dočasnému užití a tím ho zavazuje ke splacení této hodnoty v době předem stanovené. (Wawrosz, 1999)

Společnost Vodafone zvažovala možnost garance bankovních úvěrů svým franchisantům, ale nakonec, vzhledem k relativně<sup>21</sup> nízkým potřebným finančním prostředkům na založení franchisingové prodejny, bylo od této myšlenky upuštěno. V době zvažování této garance byla s Komerční bankou, která měla jako jediná banka v ČR produkt podporující franchising<sup>22</sup>, komunikována nutnost poskytnutí informací, které by jí zaručily důvěryhodnost franchisanta. Informace se týkaly například dosavadní délky franchisingové sítě Vodafone, vlastních zkušeností s daným franchisantem či délky návratnosti investic do franchisových poboček Vodafone. (Zlámal, 2014)

#### • Leasing

Jednou z alternativních forem financování franchisingu je leasing<sup>23</sup>, který může franchisant využít k pořízení dlouhodobého majetku. Prostřednictvím leasingu tak může následně tento majetek užívat bez vlastních finančních zdrojů. Předmět leasingu je po dobu užívání franchisantem k jeho podnikatelské činnosti majetkem leasingové společnosti. (Franchising v České republice, 2008)

#### • Venture Capital

Cestou k navýšení vlastního kapitálu nemusí být pouze výše zmíněná vlastní podnikatelská činnost, ale tzv. Venture Capital, získání investora do vlastního kapitálu, který nese podnikatelské riziko, za které požaduje odpovídající kompenzaci a záruky za zhodnocení své investice. Tyto záruky mohou být například ve formě stanovení podílu na podniku, záruk za možnost odprodeje tohoto podílu při výstupu z firmy a/nebo účasti v dozorčích případně správních orgánech firmy. (Franchising v České republice, 2008)

---

<sup>21</sup> Relativně, ve srovnání s investicí do franchisových provozoven společnosti Mc'Donalds (19 milionů Kč). Ve společnosti Vodafone je počáteční investice do franchisové prodejny různorodá dle typu prodejny. K založení je potřeba přibližně 700 000 Kč. (Zlámal, 2014)

<sup>22</sup> Komerční banka měla ve své nabídce produktů v letech 2003 - 2009 tzv. Franchising Program Ponte II, jenž byl zacílen na komplexní podporu franchisingového podnikání, od produktů určených k financování začínajících podnikatelů po řešení finančních potřeb již zavedených subjektů. Program byl vytvořen jak pro franchisanty k financování jejich podnikání, tak pro franchisory k rozšíření jejich franchisingové sítě. V současné době všechny banky v ČR řeší problematiku bankovních úvěrů pro franchisanty prostřednictvím své standardní nabídky úvěrových produktů. (Komerční banka.cz, 2003; Bulusková, 2014)

<sup>23</sup> Dle Zdeňky Maryšky, ředitelky CCB-Leasing se může franchisantům leasing vyplatit zejména proto, že nájemné je daňově uznatelným nákladem. (IDnes.cz/Finance, 2002a)

### • **Business Angel**

Business Angel je investor, který prostřednictvím vlastního kapitálu financuje perspektivní malé a střední podnikatele, ve kterých spatřuje značný růstový potenciál zhodnocení vložených prostředků. (Czechinvest.org, 2014a)

### • **Finance poskytnuté franchisorem**

Podpurným nástrojem franchisingu finančního charakteru je vzájemné podílení se na vstupní investici a rozvoji podnikání ve formě například financování redesignu prodejny, školení zaměstnanců, odměn na podporu motivace zaměstnanců aj. Vodafone vyhláší různé motivační soutěže zaměřené na prodej určitého zařízení či služby, které jsou financovány franchisorem a společností, na jejíž produkt je motivační program zaměřen. Tato forma podpory významně ovlivňuje prodeje daných služeb a produktů a tím i tržby franchisanta.

### • **Dotace, operační programy ČR a strukturální fondy EU**

Další možností podpory franchisingového podnikání je čerpání dotací ze strukturálních fondů EU. Jednou z nejvýznamnějších kapitol evropského rozpočtu v nadcházejícím období 2014 – 2020 jsou fondy zaměřené na podporu politiky soudržnosti, politiky rozvoje venkova a společné námořní a rybářské politiky.

Autorka uvádí oficiální definice a popis strukturálních fondů EU, u kterých spatřuje možnost využití ve franchisingovém podnikání v ČR v letech 2014 – 2020. Žádný z těchto fondů není zaměřen pouze na podporu franchisingového podnikání.

*„EFRR (Evropský fond pro regionální rozvoj) bude soustředěn zejména na podporu produktivních investic převážně pro malé a střední podniky, budování infrastruktur pro základní služby občanům a podnikatelům, investice do výzkumu a vývoje, do zajištění vnitřního potenciálu regionů a pro vytváření sítí, spolupráce a výměnu zkušeností.“*  
(Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.cz, 2014)

*„ESF (Evropský sociální fond) má za cíl podpořit vysokou úroveň zaměstnanosti a kvalitních zaměstnání, mobilitu pracovních sil, povzbudit k vyšší úrovni vzdělávání a výcviku, podporovat rovnost pohlaví, rovné příležitosti a nediskriminaci a podpořit sociální začleňování a boj s chudobou.“* (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.cz, 2014)

Dotace z předešlých let byly využity například na vzdělávání zaměstnanců, přestavbu budov, nákup budov a vzdělávání mladé pracovní síly. Autorce není známo, zda mezi příjemci dotací byli i franchisanti, ale domnívá se, že dotace z operačních programů jako jsou například OP Podnikání a inovace, OP Lidské zdroje a zaměstnanost, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost by mohly být v rámci franchisingového podnikání využity. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.cz, 2014)

#### • **Krátkodobé půjčky z privátních zdrojů**

Jednou z možností financování je rovněž krátkodobé zapůjčení finančních prostředků z privátních zdrojů. V těchto případech mnozí věřitelé nepožadují doložení výše příjmu a umožňují poskytnutí finančního zdroje již do 48 hodin. Franchisant je tak schopen překlenout akutní situaci, ve které nemá k dispozici potřebné finanční zdroje (např. na uhrazení mimořádného výdaje či výplaty zaměstnanců). U takovýchto zdánlivě výhodných krátkodobých půjček se lze setkat s velmi vysokými úroky. RPSN<sup>24</sup> těchto půjček je až v tisících procent. (Česká pozice.cz, 2012)

#### • **Státní programy podpory pro malé a střední podnikatele**

Jedním ze státních programů pro období 2014 – 2020 je program Revit na podporu malých a středních podnikatelů. Dle ministra průmyslu Jiřího Cienčaly: *„Podpora usnadní přístup k podnikatelským úvěrům, důraz klade zejména na začínající podnikatele. Cílem programu je také zvýšit zaměstnanost ve strukturálně postižených regionech...“* (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013)

#### • **Factoring, forfaiting**

*„Factoring a forfaiting znamená převzetí a odkup pohledávek specializovanou faktoringovou a forfaitingovou společností ... od jejich majitelů na základě faktoringové nebo forfaitingové smlouvy, společnost se tak stává vlastníkem těchto pohledávek.“* (Inovace.cz, 2008)

---

<sup>24</sup> Roční procentní sazba nákladů (RPSN) je jeden z ukazatelů, který určitým způsobem vypovídá o úrovni platebních podmínek úvěru. Prostřednictvím RPSN lze posoudit výhodnost spotřebitelského úvěru ve srovnání s úvěrovými produkty konkurenčních finančních institucí. (Finance.cz, 2013)

## 4.2 Podpůrné nástroje nefinančního charakteru

Řada výhod, které s sebou franchisingové podnikání přináší, vychází z franchisingové smlouvy mezi danými partnery či z manuálu, který v případě partnerství společností Vodafone a Neuro určuje procesy a pravidla, jimiž je nutné se řídit. Níže uvedené nástroje podpory jsou pro franchisanta prostředky vedoucími ho k jeho úspěšnému podnikání. Tato kapitola slouží k objasnění konkrétních nástrojů, které má společnost Neuro možnost využít k podpoře svého franchisingového podnikání a zároveň k představení konkrétních nástrojů, které již využívá a řídí se jimi.

### 4.2.1 Franchisingový balík/manuál

Franchisingový manuál je souborem pravidel, který je franchisant smluvně zavázán dodržovat. Manuál obsahuje informace pro franchisanty, které jsou nezbytné ke správnému řízení franchisy. Spolu s franchisingovou smlouvou je tento soubor pravidel základním pilířem spolupráce franchisingových partnerů a není tomu jinak v případě společností Neuro a Vodafone.

#### 4.2.1.1 Franchisingový manuál společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Následující text seznamuje s procesy a pravidly, které manuál společnosti Vodafone obsahuje.

*„Soubor podmínek, provozních postupů a pokynů Vodafone, který je vydáván Vodafone a je pro partnera závazný. Manuál je nedílnou součástí smlouvy... Vodafone je oprávněn tento manuál kdykoli měnit či doplňovat, a to zejména za účelem zefektivnění spolupráce mezi partnerem a Vodafone. Vodafone je povinen partnera informovat o jakékoli změně či doplnění manuálu, a to uveřejněním aktuální verze manuálu na webových stránkách, tzv. Partnerský portál.“ (Interní zdroje Vodafone, 2014)*

#### • Výběr lokality

Proces výběru nejvhodnějšího prodejního místa pro výstavbu indirect prodejny má tři hlavní kroky – identifikace lokálního potenciálu, výběr konkrétního prodejního místa a jeho schválení. Regionální manažer na základě seznamu lokalit vhodných pro výstavbu prodejního místa a na základě kritérií pro výběr vhodné lokality identifikuje místo pro výstavbu prodejny. Kritéria, na základě kterých regionální manažer přihlíží k výběru místa, jsou například průchodnost v okolí prodejního místa, viditelnost prodejny a její dostupnost, poloha prodejního místa (konfrontace s konkurenčními

operátory je vítána, u sousedních obchodů se preferují známé a úspěšné značky). Oddělení specializující se na franchising definuje kritéria vytvoření seznamu lokalit vhodných pro výstavbu prodejního místa a určení typu prodejního místa<sup>25</sup>. (Manuál, 2014)

#### • Proces výběru partnera

Výběrové řízení probíhá na úrovni regionu a je v kompetenci regionálního manažera. Regionální příslušnost, zkušenost s retail<sup>26</sup> podnikáním, zkušenost s prodejem služeb (telekomunikace výhodou), návrh na vhodné umístění prodejny v rámci lokality, existence prodejního týmu (případně schopnost jeho rychlého vybudování) a regionální reference jsou informace, které slouží k porovnání uchazečů. Ve fázi výběru vítěze výběrového řízení je možnost zjistit dosah partnera na prostor v rámci lokality, ale žádnému z účastníků není sděleno, kterou lokaci považuje za nejvýhodnější Vodafone. Výstupem tohoto procesu je uzavření dohody se subjektem, který nejlépe odpovídá požadavkům daného výběrového řízení. (Manuál, 2014)

#### • Proces výstavby prodejny

*„Proces výstavby prodejny zachycuje činnosti spolupráce Vodafone a partnera na uvedení prodejního prostoru do Vodafone standardů a zajištění dodání veškerého vybavení obchodu jak v kompetenci Vodafone tak partnera.“* Těmito činnostmi jsou např.: vypracování variant dispozice prodejny, výběr varianty a schválení rozpočtu, stavební práce včetně dokumentace, stanovení termínu otevření prodejny, objednání nábytku a vybavení prodejny, schválení stavebních úprav a podpis smlouvy o spolupráci, instalace nábytku, systémů, tiskáren a otevření prodejny. (Manuál, 2014)

Po podepsání smlouvy o smlouvě budoucí, nájemní smlouvě a umožnění oficiálního vstupu franchisanta do prodejního prostoru začíná proces výstavby franchisové prodejny, který trvá až deset týdnů. Vodafone rozhoduje o architektovi, který vypracuje varianty výkresů s jasným definováním rozmístění nábytku, portálu, světel, datové kabeláže, povrchů a finální rozpočet, který předá Vodafone ke schválení. Franchisant zajišťuje přestavbu prodejny dle standardů uvedených v manuálu a zajišťuje podání stavebního oznámení popř. stavebního povolení. (Manuál, 2014)

---

<sup>25</sup> Typy prodejního místa: shop, corner (SIS), kiosky.

<sup>26</sup> Vhodným překladem anglického výrazu *retail* je v tomto kontextu *prodejní*.



Instalace vnitřního zařízení prodejny trvá až tři týdny, ve kterých je partner povinen zajistit například datové připojení, připojení pro platební terminál do prodejního místa, nákup a instalaci počítačů, obrazovek, klávesnic a tiskáren. Vodafone je povinen dodat na prodejnu pouze platební terminály. (Manuál, 2014)

#### • Právní proces

Právní proces poskytuje přehled právních dokumentů, které je nutné s daným partnerem v dané lokalitě uzavřít, aby mohlo dojít k oficiálnímu a legálnímu otevření franchisové prodejny. Podstatnou informací je, že o změnách smluv Vodafone nejedná, tzv. v případě, že s ním chce potenciální franchisant spolupracovat, musí smlouvy bez výjimky akceptovat. (Manuál, 2014)

#### • Proces náboru prodejce partnera a odebrání certifikace

Tímto procesem se řídí nábor nového prodejce partnera a odebrání certifikace. Proces definuje inzerci volné pozice, výběrové řízení, ověření kandidáta, podepsání smlouvy prodejce s partnerem, evidenci nového zaměstnance a zadání přístupů prodejce do informačních systémů společnosti Vodafone. Odebrání certifikace zaměstnanci partnera začíná oznámením o odebrání certifikace, zajištěním odebrání všech přístupů a interním oznámením změny. (Manuál, 2014)

#### • Tréninkový a vzdělávací proces

Tento proces obsahuje pokyny k zajištění proškolení nových a stávajících prodejců. Poskytuje tréninkové plány počátečního i průběžných školení a pokyny k průběžnému samostudiu všech prodejců. (Manuál, 2014)

Všichni prodejci jsou povinni absolvovat prvotní školení, na jehož konci je pro získání certifikace<sup>27</sup> povinnost úspěšného složení několika testů prověřujících znalosti nabídky produktů společnosti Vodafone, komunikační a prodejní dovednosti prodejce a schopnost práce s potřebnými programy. Konkrétně je prověřována schopnost ovládat

---

<sup>27</sup> „Licence, která umožňuje prodejci partnera prodávat Vodafone produkty a služby a poskytovat péči Vodafone zákazníkům... Platnost certifikace je na neomezenou dobu, pokud všechna povinná školení jsou úspěšně absolvována. V případě, že prodejce přestane pracovat pro partnera a po třech měsících začne opět pracovat pod stejným nebo jiným partnerem, skládá prodejce novou certifikaci.“ (Interní zdroje Vodafone, 2014)

program Siebel, jehož znalost je nepostradatelná k řádnému výkonu práce prodejce<sup>28</sup>. (Manuál, 2014)

#### • **Proces poskytování informací**

Proces popisuje postupy týkající se dobu a způsobu komunikace partnera a jeho prodejců. Komunikace probíhá nejčastěji formou osobních schůzek, e-mailů a telefonicky. (Manuál, 2014)

#### • **Prodejní proces**

Proces zaznamenává prodej všech Vodafone produktů. Hlavními procesními kroky jsou prodej paušálních a předplacených karet, kuponů, telefonů a příslušenství, péče o stávající zákazníky, aktivace nových služeb u stávajících zákazníků a reklamaci. (Manuál, 2014)

#### • **Logistický proces**

*„Logistické procesy zaznamenávají aktivity od zavedení nového prodejního místa do logistických systémů přes jeho běžný zásobovací provoz včetně optimalizace skladových zásob. Dále řeší veškeré reklamace těchto logistických procesů a sledování plnění plánu tj. i odvod tržeb a případný proces vymáhání.“* (Manuál, 2014)

#### • **Marketing proces**

Marketing proces zahrnuje aktivity, které zabezpečují prodejně dodání a aktualizaci veškerých reklamních materiálů, výměnu uniforem, dodání maket aj. Lokální marketingová podpora popisuje kroky k zajištění zlepšení lokálního vnímání prodejního místa. (Manuál, 2014)

Každý prodejce je povinen nosit jmenovku po celý čas pracovní doby strávený na prodejně. Pokud na prodejnu nastoupí nový prodejce, tak nosí jmenovku bílou po následujících 30 pracovních dní. Po uplynutí těchto 30 dní začíná nosit jmenovku červenou. (Manuál, 2014)

---

<sup>28</sup> Denní report, jehož export a odeslání store manažerovi, je součástí pracovní činnosti viz příloha B.

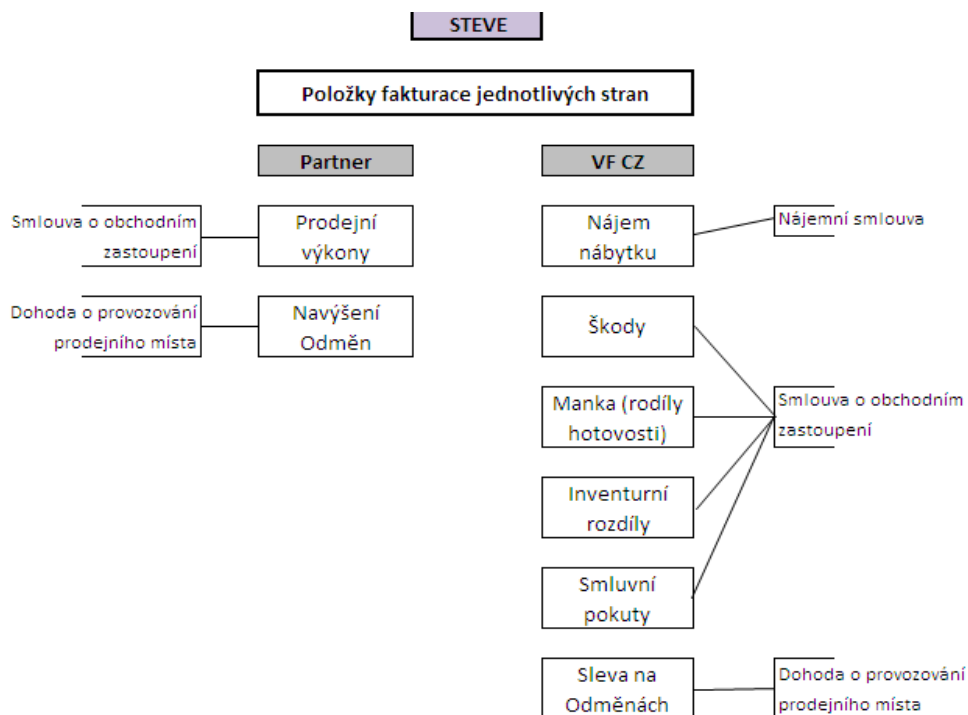
## • Proces plánování a určování prodejních cílů

Tento proces zahrnuje plánování, plnění a nastavení měsíčních cílů franchisových prodejen s následnou kontrolou jejich plnění. Cíle prodeje jsou nastaveny individuálně pro jednotlivé prodejce a souhrnně pro celé prodejní týmy. (Manuál, 2014)

## • Finanční proces

„Finanční proces začíná vždy prvního dne v měsíci generováním výkazů prodeje, reklamací, pokut či jiných postihů partnera a výsledkem je měsíční platba a měsíční faktura partnerovi.“ (Manuál, 2014)

Obr. č. 14: Finanční proces



Zdroj: vlastní zpracování dle (Manuál, 2014), 2014

Obr. č. 15 znázorňuje finanční toky na franchisách společnosti Vodafone spolu s dokumenty, ve kterých jsou tyto toky smluvně upraveny.

## • Proces řízení kvality

Proces řízení kvality franchisových prodejen obsahuje specifikaci mystery shoppingu, pravidelných měsíčních testů, realizaci telefonického výzkumu, ve kterém zákazníci

hodnotí svou spokojenost s návštěvou na prodejně (NPS<sup>29</sup>) a pravidelných kontrol prodejných míst regionálním manažerem dle standardů Vodafone. (Manuál, 2014)

#### • **Proces hodnocení výkonnosti**

Proces, který napomáhá definovat, sledovat a zlepšovat výkonnost jednotlivých prodejců partnera a jednotlivých prodejných míst. (Manuál, 2014)

#### • **Proces zrušení prodejního místa**

Proces zrušení prodejního místa má několik fází – určení data uzavření prodejny, zajištění všech náležitostí a následné uzavření prodejního místa. Dle manuálu je nutné, aby franchisant měsíc před uzavřením lokace vyvěsil cedulku ve formátu minimálně A4 informující o uzavření prodejny a nejbližších kontaktních místech, které ji nahradí. (Manuál, 2014)

### 4.2.2 **Franchisingová smlouva**

Franchisingová smlouva je dlouhodobým nástrojem upravujícím právní vztahy mezi poskytovatelem a nabyvatelem franchisy. Slouží především jako právní základ spolupráce upravující veškerá pravidla a principy vzájemného dlouhodobého fungování franchisingových partnerů. Není stanoveno zákonem, že smlouva mezi franchisovými partnery musí být v písemné či ústní formě, a tak je zcela na rozhodnutí smluvních stran, kterou z těchto forem si zvolí. (Řezníčková, 2004)

Dle Řezníčkové (2004), by v každé franchisingové smlouvě měly být zahrnuty informace týkající se například:

- typu spolupráce smluvních partnerů;
- předmětu smlouvy;
- práv na označení obchodů a provozoven;
- rozsahu smlouvy;
- specifikace prodávaných výrobků, poskytovaných služeb a technologií;
- postavení, práv a povinností franchisora a franchisanta;
- vztahů v rámci franchisové sítě, ke konkurenci a ke třetím osobám;
- dodacích a platebních podmínek a vedení účetnictví;
- školení franchisanta a jeho zaměstnanců;

---

<sup>29</sup> NPS je telefonická zpětná vazba zákazníka na návštěvu prodejny. (Manuál, 2014)

- franchisových poplatků;
- předkupního práva franchisora;
- právního nástupnictví;
- délky trvání franchisingové smlouvy a možností jejího prodloužení;
- podmínek ukončení smlouvy a důvodů pro odstoupení od smlouvy;
- následků ukončení smlouvy a vzájemného vypořádání.

#### **4.2.2.1 Franchisingová smlouva partnerů Neuro, s.r.o. a Vodafone Czech Republic a.s.**

Následující text uvádí části franchisingové smlouvy uzavřené mezi franchisantem Neuro a franchisorem Vodafone.

##### • Práva a povinnosti franchisora Vodafone (Smlouva, 2014):

- Vodafone poskytne partnerovi podporu v jeho prodejních aktivitách souvisejících s plněním této smlouvy a podporu při dalších předem odsouhlasených aktivitách za účelem efektivního nabízení a prodeje produktů a poskytování dalších služeb společnosti Vodafone;
- Vodafone je povinen zabezpečit zajištění pravidelných technických, produktových a obchodních školení pro partnera a jeho zaměstnance;
- Vodafone se zavazuje zabezpečit partnerovi dostatečný přístup k informacím potřebným pro vykonání závazků vyplývajících ze smlouvy;
- Za účelem plnění podmínek smlouvy umožní Vodafone partnerovi ve sjednaném rozsahu rovněž přístup do systémů Vodafone.

##### • Práva a povinnosti franchisanta Neuro (Smlouva, 2014):

- franchisant je povinen dodržovat veškeré podmínky, povinnosti, pokyny a provozní postupy uvedené v manuálu a plnit další pokyny, které mu Vodafone udělí;
- franchisant je povinen dodržovat veškeré další pracovní postupy, pravidla, procesy a informace uveřejňované na partnerském portálu a seznámit s nimi své prodejce;
- franchisant je povinen při nabízení produktů a poskytování služeb zákazníkům Vodafone postupovat vždy slušně, profesionálně, čestně, v souladu

s oprávněnými zájmy Vodafone a v souladu s obecně závaznými právními předpisy;

- franchisant se zavazuje, že při jednání se zákazníky bude vždy uvádět podmínky poskytování služeb či zboží, které odpovídají úplným, nezměněným a platným ustanovením dokumentů týkajících se cenových podmínek a podmínek poskytování služeb zákazníkům ze strany Vodafone platných v okamžiku předložení nabídky nebo jednání se zákazníkem.

#### 4.2.3 Školení a testy

Pro udržení kvality poskytovaných služeb je franchisor povinen před zahájením provozu prodejen svých franchisantů uspořádat úvodní školení. (Řezníčková, 2004)

Společnost Vodafone uskutečňuje tato školení jak pro franchisanty samotné, tak pro všechny jejich zaměstnance. Školení jsou franchisantům poskytována bezplatně. Zvládnout vstupní test, zúčastnit se úvodního školení a následně úspěšně složit závěrečné testy je bezpodmínečně požadováno od každého z prodejců. Následně probíhají další vlny školení, které pomáhají prodejcům zlepšit jejich komunikační dovednosti či zvládnout agresivního zákazníka.

Zaměstnanci franchisantů společnosti Vodafone musejí každý měsíc absolvovat testy, které jsou jak pro franchisanta, tak pro franchisora nástrojem k odhalení nedostatků ve znalostech potřebných k vykonávání pracovní činnosti.

#### 4.2.4 Vzhled prodejní místnosti a zaměstnanců

Jednotný vzhled všech prodejních míst je jedním z charakteristických znaků franchisingu. Jakékoli změny týkající se interiéru a exteriéru prodejního místa, které by franchisant zamýšlel, podléhají předchozímu schválení franchisora. (Řezníčková, 2004)

Prodejci jsou povinni nosit tmavomodré dlouhé džíny, které zajišťuje partner sám. Jeany musí být klasického střihu, tmavomodré, dlouhé, neroztrhané a bez ozdob. Povinností prodejců je nosit černou obuv nespportovního charakteru. (Manuál, 2014)

Franchisant nemusí provádět nákladné marketingové průzkumy, aby zjistil jak do prodejny nalákat nové zákazníky nebo jak efektivně vystavit zboží. Využívá doporučení založených na osvědčeném know-how franchisora.

#### 4.2.5 Poradenství ze strany franchisora

Jedním z podpůrných nástrojů franchisingu je nepřetržité poradenství ze strany franchisora. Informace potřebné k efektivnímu chodu franchisy jsou ze strany Vodafone doplňovány formou poradenství regionálního manažera a mentora pro daný region. (Zlámal, 2014)

#### 4.2.6 Intranet

Webové prostředí umožňující sdílení informací mezi Vodafone, jeho franchisanty a všemi prodejci na direct i indirect prodejnách je velmi užitečným nástrojem podpory franchis provozovaných franchisantem Neiro. Intranet je efektivní formou časové úspory, místem pro sdílení dokumentů, úkolů, novinek, procedur a pravidel.

#### 4.2.7 Poradenství ze strany ČAF

Hlavními cíli ČAF<sup>30</sup> je reprezentace franchisingové formy podnikání, odborná garance v ČR i v zahraničí, informování veřejnosti o podstatě a významu franchisingu a jeho propagace. ČAF se snaží o sdružování podnikatelských subjektů, které působí v oblasti franchisingu, poskytování a napomáhání při získávání důležitých informací, kontaktů a odborných znalostí svým členům a zájemcům o franchising. Cílem asociace je udržení spolupráce s institucemi, profesními a odbornými svazy a s ostatními franchisovými svazy především ze zemí EU a aktivně tak podporovat rozvoj franchisingového podnikání v ČR. (Franchising v České republice, 2008)

#### 4.2.8 Internetové portály zabývající se franchisingem

V současné době je možnost sledování internetových portálů, např. *Vlastní firma FRANCHISING*, výhodným nástrojem podpory franchisingu. Portály průběžně informují o nových franchisingových konceptech, zkušenostech podnikatelů či legislativních změnách dopadajících na franchising.

#### 4.2.9 Magazín Start pro podnikání a franchising

Jedním z podpůrných nástrojů nefinančního charakteru je pro potenciální a stávající franchisanty a franchisory čtvrtletně vycházející časopis *START pro podnikání*

---

<sup>30</sup> „Česká asociace franchisingu je nezisková, profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu a odborníky zaměřující se na problematiku franchisingu např. v oblasti práva a poradenství. ČAF vznikla v roce 1993. Členy České asociace franchisingu jsou jak velké známé mezinárodní systémy, tak i menší tuzemské franchisingové systémy.“ (Franchising v České republice, 2008, str. 6)

*a franchising, který se zabývá franchisingem, trendy a příležitostmi pro podnikání, rozhovory s úspěšnými podnikateli, právním a finančním servisem. (ČAF, 2014)*

#### **4.2.10 Konzultační společnosti**

Podpořit franchisingové podnikání pomáhají o konzultační firmy se znalostmi franchisingového trhu. Konzultační společnost PROFIT system podporuje franchisingové sítě v procesu získávání nových franchisantů a napomáhá s expanzí na zahraniční trhy přes své kanceláře v Polsku, Maďarsku, Rumunsku a na Ukrajině. (Profitsystem.cz, 2014)

### **4.3 Shrnutí kapitoly a doporučení pro Neuro, s.r.o.**

Předešlá kapitola identifikovala podpůrné nástroje, které jsou na českém trhu franchisingu k dispozici. Finanční nástroje jsou ve většině případů využitelné i jinými než pouze franchisingovými subjekty. Právě v tom tkví jejich značná výhoda, neboť na trhu je velké množství dostupných informací, které subjektům napomáhá vybrat si ten nejvýhodnější produkt na trhu. Venture Capital a Business Angel jsou nástroji, jejichž možnost využití nachází autorka u začínajících franchisorů s novým nápadem a bez potřebných financí k jeho realizaci. Identifikované nástroje nefinančního charakteru jsou v případě společnosti Vodafone téměř všechny součástí franchisingového manuálu a jsou tedy společností Neuro využívány a není třeba jejich dalšího doporučení.

*Doporučení pro společnost Neuro:*

- optimalizovat kapitálovou strukturu s ohledem na náklady kapitálu;
- podrobně prostudovat aktuální možnosti dotací podporujících zvýšení úrovně vzdělání zaměstnanců a zaměřit se na možnosti využití Evropského sociálního fondu, který má za cíl, mimo jiné, podpořit vysokou úroveň zaměstnanosti.



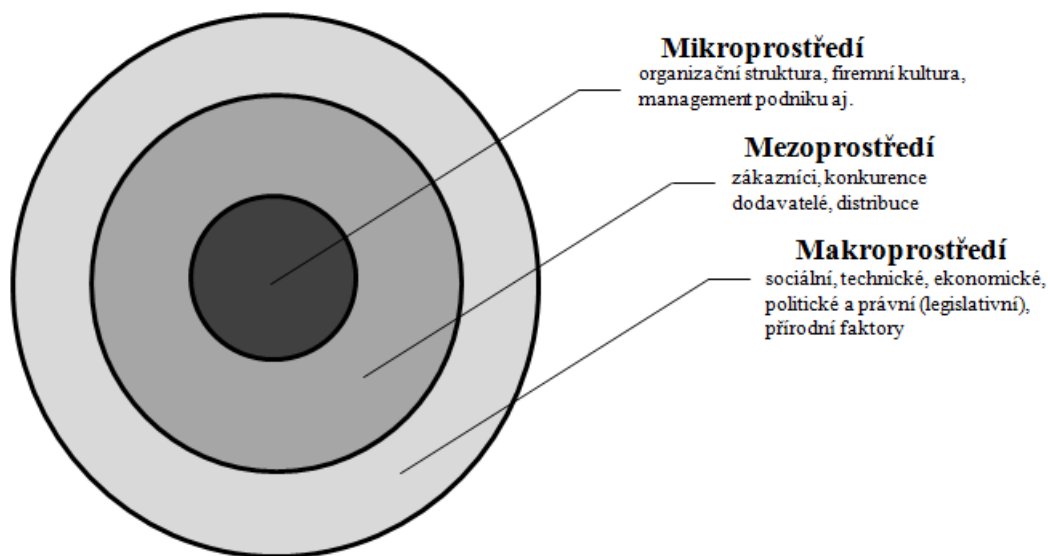
## 5 Rizika

Následující kapitola provádí analýzu rizik limitujících fungování a rozvoj společnosti Neuro. Cílem analýzy je navrhnout opatření vedoucí k redukcí či regulaci následků identifikovaných rizik ohrožujících budoucí vývoj společnosti. Návrhy vycházejí z kvalitativního hodnocení významu níže identifikovaných rizik.

**Riziko** je odchylkou od očekávaného, která je kombinací pravděpodobnosti nepříznivé události vyjadřující nejistotu této události a závažnosti jejich důsledků, které by mohly mít případný vliv na daný subjekt. (Mozga, Vitek, 2001; Fotr, 2011)

*„Riziko je veličina abstraktní a pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně odvozená od hrozby. Představuje možnost vzniku události s výsledkem odchýlným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností.“* (Antušák, 2010, str. 48)

**Obr. č. 15: Podnikatelské prostředí subjektu**



*Zdroj: vlastní zpracování dle (Vacík, Šulák, 2001, str. 27), 2014*

Následující identifikace rizik ohrožujících fungování a rozvoj společnosti Neuro vychází z rozdělení podnikatelského prostředí na makroprostředí, mikroprostředí a mezoprostředí, která jsou zdrojem rizik společnost ohrožujících.

Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části (Vacík, Šulák, 2001):

- **Vnější prostředí**, které nelze subjektem příliš či vůbec ovlivnit a které je tvořeno *makroprostředím* existujícím nezávisle na vůli podniku a *mezoprostředím*, jenž je vnitřním makroprostředím subjektu a které může subjekt částečně ovlivnit. (Jakubíková, 2008) Vnější rizika ohrožují subjekt zvenčí, z jeho podnikatelského okolí. (Hnilica, Fotr, 2009)
- **Vnitřní prostředí** neboli *mikroprostředí* a s ním spojené zdroje rizik může subjekt do jisté míry kontrolovat a ovlivňovat svou činností. Rizikové faktory pocházející z tohoto prostředí působí na subjekt zevnitř. (Hnilica, Fotr, 2009; Zamazalová, 2010)

## 5.1 Identifikace rizik limitujících fungování a rozvoj Neuro, s.r.o.

Základem procesu identifikace rizik limitujících fungování a rozvoj společnosti Neuro byly znalosti a zkušenosti pracovníků, kteří se podílejí na jejím fungování. K identifikaci bylo užito technik brainstorming, rozhovorů a pečlivé nastudování franchisingového manuálu společnosti Vodafone<sup>31</sup>.

### 5.1.1 Rizika plynoucí z makroprostředí

#### • **Sociální faktory**

Znalost změny základních hodnot, spotřebního chování zákazníků, demografických změn aj. je klíčové pro správné nastavení nabídky a marketingové komunikace společnosti. (Zamazalová, 2010)

**RI:** *Pozdní a/nebo nevyhovující reakce na změny spotřebního chování zákazníků* je rizikem vedoucím např. z nedostatečné analýzy daného trhu, nevyužití potenciálu změn ve spotřebním chování zákazníků, užitím nevhodných marketingových strategií a/nebo nabízením nevhodných služeb. Toto riziko může vést k plýtvání zdrojů společnosti, ba dokonce ke ztrátě zákazníků.

---

<sup>31</sup> Identifikace rizik se zúčastnila regionální manažerka Ing. Monika Trnavská (poskytnutím SWOT analýzy), prodejci pracující na S95 a národní manažer Ing. Petr Zlámal.

## • Technické a technologické faktory

*R2: Nevyužití specifického technologického potenciálu dynamicky se vyvíjejícího trhu*

je rizikem, které může mít za následek zastarání společnosti Vodafone či jejich produktů a služeb v očích zákazníka. Telekomunikační odvětví je dynamicky se rozvíjející oblast informačních a komunikačních technologií a pro společnost Vodafone je zásadní udržet si dosavadní vysoké postavení na trhu<sup>32</sup>.

## • Ekonomické faktory

Ekonomickým faktorem vnějšího prostředí je např. kupní síla trhu a spotřebitelů, kterou ovlivňuje např. rychlost růstu mezd, výše úspor, dostupnost úvěrů v ekonomice, mezní míra spotřeby obyvatelstva, ale také důvěra spotřebitelů v danou měnu a ekonomiku. (Zamazalová, 2010)

*R3: Změna ekonomických faktorů (snížení kupní síly spotřebitelů) významně ohrožuje chod všech prodejen (direct a indirect) společnosti Vodafone. Konkrétním příkladem využívání značné kupní síly spotřebitelů je kiosek v OC Olympia Plzeň. OC Olympia je, dle Trnavské (2014), jedno z nejnavštěvovanějších a největších obchodních center v Plzni, s návštěvníky se značnou kupní silou<sup>33</sup>.*

*R4: Neobnovení nájemní smlouvy ze strany OC Olympia Plzeň je možné, neboť společnost Neiro má s OC Olympia Plzeň uzavřenou smlouvu pouze na dobu určitou.*

*R5: Přerušeni spolupráce ze strany Vodafone je riziko, které hrozí v případě nedodržení smluvních podmínek ze strany franchisanta, tzv. nedodržení obsahu franchisingové smlouvy a manuálu, jejichž obsah je rozebrán v předešlé kapitole.*

---

<sup>32</sup> S technologickými změnami souvisí vývoj mnoha mobilních aplikací podporujících přenos hovorů i textových zpráv, který zapříčinil přesun pozornosti zákazníků z hlasových a textových služeb na datové. Vodafone reaguje rozšířením nabídky svých datových tarifů.

<sup>33</sup> „OC Olympia Plzeň je největším a nejnavštěvovanějším OC v Plzni s vysokým počtem obchodů, restaurací a kaváren, poskytovatelů služeb a hypermarketem Albert. OC Olympia Plzeň se nachází ve velké spádové oblasti Nepomuk, Starý Plzenec, Blovice a je součástí nákupního centra Černice.“ (Trnavská, 2014)

**R6:** *Výstavba konkurenčního OC v Plzni, které odkloní zákazníky z OC Olympia Plzeň*

Dle ředitele OC Olympia je dané obchodní centrum nejnavštěvovanější OC v Plzni. (Cheníček, 2014) Vystavením nového nákupního centra by mohlo výrazně ohrozit návštěvnost OC Olympia Plzeň a tím i prodeje franchise S95.

**• Politické a právní faktory**

Rizika pramenící z makroekonomické politiky vlády, z legislativních změn a změn v dokumentech upravujících právní vztahy. (Fotr, 2011)

**R7:** *Riziko nevyužití potenciálu legislativních změn souvisí s NOZ, který s zavádí vysoký počet terminologických změn, úpravu odpočtů na výzkum a vývoj, podporu odborného vzdělávání a motivačních příspěvků studentům, zvýšení hranice některých odpočitatelných darů, změny stanovování základů daně u daně z nabytých nemovitých věcí aj. (Deloitte, 2014)*

V neprostudování výše zmíněných legislativních změn je riziko např. nevyužití příležitosti snížení nákladů na zaměstnance společnosti Neuro a/nebo nevyužití motivace studentů vysokých škol k nástupu na praxi do společnosti.

**R8:** *Riziko snížení počtu zákazníků se smlouvou se objevilo s novelou Zákona o elektronických komunikacích, která nabyla účinnosti 08.08.2013. Všichni operátoři v ČR měli šest měsíců na úpravu smluvní dokumentace, která musí obsahovat výši úhrady v případě předčasného ukončení výpovědi. „Upravena byla maximální výše této úhrady ze 100 % na 20 % a současně byla zavedena povinnost do smluv na dobu určitou přidat možnost ji vypovědět předčasně.“ (Prodejce, 2014) Tato změna představuje pro Vodafone riziko zvýšení přenášení čísel zákazníků ke konkurenci či rušení smluv a přechod na předplacené služby.*

**R9:** *Zrušení roamingových poplatků je rizikem, které může vést k dalšímu snížení příjmů Vodafone a tím i příjmů společnosti Neuro. Zrušení roamingových poplatků, v návaznosti na snahu sjednotit evropský telekomunikační trh, by mělo být zavedeno do konce prosince 2015 a údajně by mělo snížit příjmy operátorů v průměru o 5 %. (Prodejce, 2014)*

**R10:** *Riziko změn ve smlouvách a manuálu ze strany Vodafone ohrožuje společnost Neiro neustále. Konkrétně změna franchisingové smlouvy či manuálu v neprospěch franchisanta je možným rizikem, které může mít dopad na jeho podnikání.*

**R11:** *Riziko vyzrazení důvěrných informací: „Informační rizika se týkají firemních informačních systémů a dat, jejichž nedostatečná ochrana může být zneužita interními i externími subjekty.“ (Hnilica, Fotr, 2009, str. 19)*

Vzhledem ke specifickému charakteru procesů uvnitř Vodafone a dnešní tzv. informační době, ve které je řízení informačních rizik jednou z nejpodstatnějších činností podniku, autorka uvádí několik druhů hrozeb dle Čermáka (2009), které mohou způsobit vznik informačních rizik ohrožujících pobočku S95: přerušení dodávky elektřiny, selhání tiskového zařízení, selhání veřejné sítě, selhání média, selhání HW, selhání SW, chyba administrátora, chyba uživatele, falšování identity, neautorizovaný přístup k médiím, neautorizovaný přístup do informačního systému, použití škodlivého SW, přesměrování zpráv, zneužití zdrojů, přetížení zdrojů aj.

#### • Přírodní faktory

Faktory týkající se životního prostředí, přírodních a klimatických podmínek mají na podnikatelskou činnost zásadní vliv a jsou zdrojem mnoha rizik.

**R12:** *Riziko špatného počasí může ohrozit logistické procesy a způsobit značnou nespokojenost zákazníka zapříčiněnou např. nedodáním zboží v předem stanoveném termínu.*

### 5.1.2 Rizika plynoucí z mikroprostředí

#### • Firemní prostředí

Mikroprostředí se týká společnosti, na kterou se dá nahlížet z hlediska její struktury, organizace, vývojového stádia, zdraví aj. Patří sem například pracovní morálka podniku, dělba práce mezi prodejce a jejich spolupráce. Jakékoli vnitřní problémy či nesouhra ve společnosti se mohou projevit navenek. Je nutné, aby mezi sebou všichni správně komunikovali a pracovali. (Zamazalová, 2010)

**R13:** *Riziko výběru nevhodného prodejce vede k plýtvání času, energie i peněz všech zúčastněných.*

**R14:** *Riziko nedostatečného vzdělávání* může pramenit z nedostatečné motivace vzdělávat se, nedostatečné schopnosti a vůle osvojit si vyučované prodejní metody a následně je využít k úspěšnému prodeji služeb.

**R15:** *Rizikem kontroly zaměstnanců je nízká úroveň relevantnosti získaných informací,* jež může být způsobena nevhodně zvolenou agenturou vykonávající mystery shopping, nemožností zákazníků vybrat si vyhovující termín pro telefonickou zpětnou vazbu, což má velmi negativní dopad na výsledek jejich hodnocení. Hlavním rizikem procesu hodnocení výkonnosti je nedostatečná či neefektivní zpětná vazba na výsledky kontrol, pravidelných měsíčních testů, realizovaných NPS a měsíčních kontrol prodejních míst. To může vést k nevyužití potenciálu realizovaných kontrol, které by měly vést ke zlepšení pracovní činnosti prodejců a zefektivnění činnosti prodejního místa. Takto neefektivně řízený proces hodnocení výkonnosti může vést k plýtvání finančních a lidskými zdroji všech zúčastněných subjektů.

**R16:** *Rizika plynoucí z neefektivní komunikace* mohou vzejít z nesprávně nastaveného komunikačního systému. Takto vzniklá nedorozumění, následována káráním zaměstnanců, mohou vést k jejich frustraci. Přehnané množství nepotřebných informací způsobuje zbytečnou zátěž a zapříčiňuje laxnost vůči novým informacím<sup>34</sup>.

**R17:** *Rizika neefektivního prodejního procesu* mohou vést k odchodu zákazníka z prodejny. Výsledek prodejního procesu je velmi často odrazem pocitů zákazníka, které jsou např. na prodejně S95 ovlivněny nemožností posadit se, což velmi často, po až hodinové návštěvě kiosku, odradí zákazníka od podpisu smlouvy. Dalším častým důvodem k odchodu zákazníků jsou jejich nudící se děti, pro které na kiosku S95 není nic k zabavení. Proto je tím největším rizikem neefektivně a zdlouhavě vedený rozhovor vedoucí ke ztrátě zájmu zákazníka.

**R18:** *Riziko odchodu zaměstnanců* je hrozbou, která může být způsobena nespokojeností zaměstnance s pracovními podmínkami, výší mzdy, nevyhovujícími vztahy na pracovišti, přístupem k práci ostatních prodejců nebo stylem kontrolování a hodnocení pracovního výkonu.

---

<sup>34</sup> „Efektivní je taková komunikace, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekódování, dokáží si rovněž poskytnout (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být dostatečně efektivní, měla by umožňovat také ovlivňování“ (Bedrnová, Nový, 2002, str. 213).

*R19: Riziko špatného vnímání franchis společnosti Neuro zapříčiněné chováním franchisanta a jeho zaměstnanců je rizikem, které může ovlivnit, celkové vnímání prodejen. Zákazníci mají v Plzni možnost navštívit několik dalších prodejen a mohou si tedy vybrat. Vnímání franchisy je ovlivňováno vzhledem pobočky, prodejců a celkovou atmosférou prodejního místa.*

### 5.1.3 Rizika plynoucí z mezoprostředí

#### • Konkurence

*R20: Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví je na telekomunikačním trhu aktuální záležitostí. Od loňského roku značně poklesla poptávka po službách Vodafone v důsledku vstupu nových konkurentů v podobě virtuálních operátorů<sup>35</sup>.*

*R21: Změna cen a nabídky konkurence může zapříčinit pokles cen služeb společnosti Vodafone, jejichž výše je plně v rukou franchisora Vodafone a franchisant na ně nemá žádný vliv<sup>36</sup>.*

*R22: Riziko nevyužití potenciálu vzdálenosti od konkurenčního operátora, který je v blízkosti prodejního místa. Pobočka operátora O2 je naproti kiosku S95, což přináší možnost okamžitého přechodu zákazníka k Vodafone a/nebo rychlého porovnání konkurenčních nabídek.*

#### • Dodavatelé, distribuční články a zákazníci

*„Dodavatelé ovlivňují dobu, kvalitu a množství zdrojů potřebných pro fungování daného podniku. Dodavateli se rozumí i dopravní či servisní firmy.“ (Zamazalová, 2010, str. 110)*

V případě společnosti Neuro je společnost Vodafone dodavatelem know-how, image a způsobu řízení procesů. Vodafone zároveň rozhoduje o všech dodavatelích, distribučních člancích, servisech, ba dokonce o pojištění, které má franchisant uzavřené. Marketing společnosti je plně v rukách Vodafone. Následující rizika tedy vycházejí z faktu, že franchisant, v tomto případě Neuro, může o rizicích a možných návrzích franchisora pouze informovat či vůbec nereagovat.

---

<sup>35</sup> Seznam virtuálních operátorů viz příloha D.

<sup>36</sup> Pokles příjmů společnosti Vodafone začal v květnu roku 2013. Vodafone reagoval na výrazné snížení cen neomezených tarifů společnosti O2 uvedením neomezených Red tarifů na český trh. (Prodejce, 2014)

**R23:** Riziko špatného vnímání franchis zapříčiněné chováním franchisora je rizikem, které pramení z možnosti nevhodného chování či jednání Vodafone, které může značně ovlivnit vnímání obchodní značky zákazníkem a tím ohrozit celkový dojem z franchis provozovaných franchisantem Neiro. Zákazník vnímá franchisy jako jednu obchodní značku a marketingové akce společnosti Vodafone jsou faktory, které ovlivňují vnímání všech jeho franchis.

## 5.2 Hodnocení rizika

Nástrojem hodnocení výše identifikovaných rizik byly rozhovory se zaměstnanci prodejny S95, regionální manažerkou Monikou Trnavskou a store manažerem Janem Cheníčkem.

### 5.2.1 Kvalitativní hodnocení významu rizika

Pro hodnocení významu výše identifikovaných rizik bylo užito *kvalitativního hodnocení významu rizika*. Dle Skalického, Jermáře a Svobody (2010) kvalitativní analýza užívá slovní popis pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho možného dopadu na daný subjekt.

**Tab. č. 2: Matice kvalitativního hodnocení rizik společnosti Neiro**

Pravděpodobnost	Dopad				
Velmi vysoká					
Vysoká		R8	R7, R9	R10, R19	R11, R13, R17, R18, R20, R21
Střední		R12	R1, R2, R14, R16, R22	R15	R4, R5
Nízká		R23	R3	R6	
Velmi nízká					
Dopad	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký

*Zdroj: vlastní zpracování, 2014*

Tabulka č. 2 je maticí, která je základem pro plánování reakcí na výše identifikovaná rizika. Z matice je možné zjistit, jaký význam má každé riziko pro společnost Neiro. Pro oba parametry (pravděpodobnost, dopad) je použita pětistupňová stupnice – velmi vysoký/á, vysoký/á, střední, nízký/á a velmi nízký/á.



Matice je barevně rozlišena na tři oblasti dle *významu rizika*:

- vysoký (R4, R5, R11, R13, R17, R18, R19, R20, R21);
- střední (R1, R2, R6, R7, R8, R9, R14, R15, R16, R22);
- nízký (R3, R12, R23).

## **5.3 Návrhy reakcí na rizika**

### **5.3.1 Způsoby reakcí na rizikové události**

Možné reakce na identifikovaná rizika dle (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010):

- *nevšímat si rizika* je vhodné v případě velmi malého rizika;
- *monitorovat riziko* je vhodné v případě rizika se středním vlivem a nízkou pravděpodobností;
- *vyhnout se riziku* znamená eliminovat příčiny vzniku rizika, aby nenastalo;
- *přenesení rizika* a jeho důsledků na třetí stranu, přenesení odpovědnosti za řízení a následky rizika na někoho jiného formou například pojištění anebo přenesení na obchodního partnera (uzavřením smlouvy);
- *zmírnění rizika* je snížení stupně nebezpečnosti rizika snížením dopadu rizika nebo snížením pravděpodobnosti výskytu rizika (nebo obojím);
- *akceptování rizika* je neděláním žádných plánů na přijetí výše uvedených strategií, být svolný přijmout důsledky rizika, když se objeví (pasivně či aktivně). Aktivní přijetí znamená připravit plán, který se nepoužije, dokud riziko nenastane. Používá se v případě, že dopad a pravděpodobnost rizik jsou nízké.

### 5.3.2 Reakce na rizika ohrožující fungování a rozvoj Neiro

Navržené reakce určují možný postup směřující k regulaci či snížení následků výše identifikovaných rizik. Podrobný souhrn rizik a jim navržených řešení viz příloha H. Obr. č. 16 slouží ke snadnější orientaci v seznamu navržených řešení.

**Obr. č. 16: Souhrn rizik s návrhy jejich řešení**

Zkratka rizika	Popis rizika	Návrh reakce
R1	Spotřební chování zákazníka	Zmírnění
R2	Technologický potenciál	Zmírnění
R3	Ekonomické faktory	Monitorování
R4	Zrušení nájemní smlouvy	Vyhnutí se
R5	Přerušování spolupráce	Vyhnutí se
R6	Konkurenční OC	Monitorování
R7	Nevyužití legislativních změn	Zmírnění
R8	Zrušení smluv	Akceptování
R9	Zrušení roamingu	Zmírnění
R10	Změny v franchisových dokumentech	Zmírnění
R11	Vyzrazení informací	Přenesení
R12	Špatné počasí	Zmírnění
R13	Výběr nevhodného zaměstnance	Vyhnutí se
R14	Motivace zaměstnanců	Vyhnutí se
R15	Kontrola zaměstnanců	Zmírnění
R16	Neefektivní vnitřní komunikace	Vyhnutí se
R17	Neefektivní prodejní proces	Vyhnutí se
R18	Odchod zaměstnanců	Vyhnutí se
R19	Chování franchisanta	Vyhnutí se
R20	Nová konkurence	Zmírnění
R21	Změny u konkurence	Zmírnění
R22	Potenciál vzdálenosti od konkurence	Zmírnění
R23	Chování franchisora	Akceptování

*Zdroj: vlastní zpracování, 2014*

**R1: Zmírnění:** Se změnou hodnoty zákazníka je spojeno vnímání společenské odpovědnosti společnosti Vodafone, která by měla sledovat trh svých potenciálních i stávajících zákazníků a pokračovat v informování o svých společensko-prospěšných aktivitách prostřednictvím značkových i franchisových prodejen. Sledování změn v sociálních faktorech je klíčové pro správné nastavení nabídky a marketingové komunikace, tedy i pro úspěch společnosti a jejich franchisantů. Návrh slouží ke snížení pravděpodobnosti nastání daného rizika.

**R2: Zmírnění:** Společnost Vodafone by měla sledovat trh a začlenit multimediální divize do všech svých organizačních složek, školit své i franchisantovi zaměstnance a aktivně informovat veřejnost o všech novinkách. Podstatné je udržet v zákazníkovi pocit, že Vodafone dostatečně inovuje své služby a produkty, čímž se sníží pravděpodobnost nastání daného rizika.

**R3: Monitorování:** Význam rizika je pro společnost Neuro nízký. Franchisant by měl mít neustále přehled o dění v regionu, ve kterém působí. Vodafone by měl neustále sledovat český telekomunikační trh a informovat franchisanty o podstatných změnách.

**R4: Vyhnouti se:** Riziko má pro společnost vysoký význam. Autorka doporučuje vyhnout se mu řádným dodržováním nájemní smlouvy, průběžnou komunikací s vedením obchodního centra a udržovat tak vzájemně dobré vztahy.

**R5: Vyhnouti se:** Riziku je možné vyhnout se chováním dle franchisového manuálu, smlouvy a plněním prodejních plánů. Tímto způsobem bude snížena pravděpodobnost jeho nastání.

**R6: Monitorování:** Riziko má střední význam způsobený zejména nízkou pravděpodobností nastání rizika. Doporučeno je sledovat prodeje OC Olympia Plzeň a udržovat si přehled o dění v daném městě a jeho okolí.

**R7: Zmírnění:** Společnost Neuro by měla prostudovat změny, kterými česká legislativa prošla a využít výhod, které jim změny přináší. Sníží tak pravděpodobnost nastání daného rizika. Zvýšení motivačních příspěvků studentů či zavedení odčitatelných položek na jejich odbornou praxi jsou možnou cestou ke snížení zaměstnaneckých nákladů společnosti Neuro.

**R8: Aktivní akceptování:** Význam rizika je pro společnost Neuro, dle Tab č. 2, střední. Franchisant ani franchisor novelu Zákona o elektronických komunikacích nezmění. Autorka doporučuje riziko aktivně akceptovat. Obě výše zmíněné společnosti by měly začít riziko řešit v momentě, kdy zákazníci začnou smlouvy rušit. Pro tento případ je doporučeno se zákazníkem jednat a být připraven nabídnout mu individuální řešení na míru.

**R9: Zmírnění:** Věnovat pozornost informovanosti zákazníků o užitcích plynoucích z využívání služeb českého operátora a rozšiřovat sortiment nabízených služeb, což rozprostře případné ztráty, tzv. sníží dopad daného rizika.

**R10: Zmírnění:** Význam tohoto rizika je vysoký. Pravděpodobnost nastání společnost Neuro neovlivní, může pouze zmírnit jeho dopad. Franchisant by měl komunikovat s franchisorem a být připraven reagovat na případné změny. Z důvodu smluvního zabezpečení možnosti náhlých změn manuálu ze strany Vodafone existuje jediná možnost snížení dopadu daného rizika – udržení solventnosti franchisanta. Platební schopnost franchisanta by měla být udržována pro případ náhlých změn v manuálu, které si budou žádat nečekané finanční náklady<sup>37</sup>.

**R11: Přenesení:** Smlouvy o mlčenlivosti od samého počátku komunikace franchisingových partnerů mohou přenést případná rizika z vyzrazení důvěrných informací na jiný subjekt. Autorka doporučuje pověřit osobu, která kvalitně připraví smlouvy, jež konkrétně a dostatečně definují sankce za případné vyzrazení důvěrných informací.

**R12: Zmírnění:** Význam rizika je pro společnost Neuro nízký. Přesto se dá riziko nespokojenosti zákazníka dále zmírnit snížením jeho dopadu. Doporučeno je zákazníka předem informovat nebo mu písemně předat informaci o předem stanovené lhůtě, kterou má Vodafone k dispozici na vyřízení dané záležitosti.

**R13: Vyhnutí se:** Dané riziko má pro společnost Neuro vysoký význam. Pravděpodobnost nastání rizika, dle autorky, může být snížena dvěma způsoby: osoba, jež doposud výběrová řízení prováděla, bude řádně a kvalitně proškolená; vybere se jiná osoba, jež bude mít lepší schopnosti a znalosti potřebné k výběru zaměstnance.

**R14: Vyhnutí se:** Možné řešení spočívá v uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců, kteří velmi často touží po seberealizaci, kariérním růstu, pocitu bezpečí, jistoty a sounáležitosti. Základem je zjistit jejich individuální potřeby, což je řešením, které eliminuje příčiny daného rizika a sníží pravděpodobnost jeho nastání. Uplatnění v oboru studia by mohlo motivovat studenty Západočeské univerzity v Plzni, kteří studují ekonomii, prodej či komunikaci, k práci na prodejnách Neuro. Uchazeč o práci prodejce by měl být již při výběrovém řízení informován o významnosti neustálého vzdělávání se, které je úzce propojeno s jeho následným pracovním úspěchem. Nově přijatý zaměstnanec bude následně motivován k úspěšnému projití celým tréninkovým procesem, což povede k absolvování všech závěrečných testů potřebných k nástupu na

---

<sup>37</sup> Dostatek peněžních prostředků na výplaty zaměstnanců je rovněž jedním z faktorů olivňujících důvěru a loajalitu franchisantovo zaměstnanců.

prodeju. K motivaci zaměstnanců v pracovním procesu přispívá podpora zaměstnavatele a zpětná vazba na prodejcovu snahu a výsledky.

**R15: Zmírnění:** Franchisant může upozornit na zjištěné nedostatky v externí kontrole reklamací mystery shopping či NPS. V případě uznané reklamace tak zmírní dopad daného rizika. Doporučením pro Neuro je časté vykonávání interních mystery shopping s dostatečnou zpětnou vazbou. Kvalitu interní kontroly, na rozdíl od té z Vodafone, může franchisant plně ovlivnit a zvýšit tak kvalitu prodejních schopností svých zaměstnanců, častým interním mystery shoppingem s kvalitní zpětnou vazbou.

**R16: Vyhnutí se:** Dané riziko má pro společnost střední význam. Pravděpodobnost jeho nastání může franchisant snížit nastavením vhodných komunikačních kanálů pro různé typy informací. Je podstatné informovat všechny účastníky komunikace kdy, jak, kde, komu a co mají komunikovat. Správným nastavením komunikačního systému předejde společnost Neuro mnoha nejasnostem. Doporučení je tedy akutní informace předávat přes mobilní telefon pouze osobám, pro které je informace nezbytně potřebná. V případě podstatných změn v online dokumentech je nutné určit osobu, která zajistí, že osoby, na které má změna v dokumentu dopad, budou o změně včas informovány.

**R17: Vyhnutí se:** Komunikace se zákazníkem by měla být ze strany prodejce vedena dle předem připravené prodejní mapy, zadání objednávky do systémů by mělo být bezchybné a co možná nejrychlejší. Autorka doporučuje zpříjemnit zákazníkovi návštěvu kiosku v OC Olympia Plzeň snížením pravděpodobnosti rizika: poskytnutím možnosti posadit se, nabídnutím sklenice vody či předání drobného reklamního dárku čekajícím dětem zákazníka. Záměrně není doporučen dětský koutek, neboť v případě kiosku S95 pro něj není dostatek prostoru.

**R18: Vyhnutí se:** Doporučeno je snížit pravděpodobnost nastání rizika efektivní komunikací, motivováním a uspokojováním potřeb všech zaměstnanců. Je nutné zjistit individuální příčiny odchodu každého ze zaměstnanců.

**R19: Vyhnutí se:** Franchisant může snížit pravděpodobnost nastání rizika využitím lokálního marketingu a snahy prodejců o dobrou zákaznickou zkušenost. V kompetenci franchisanta je udržovat franchisu v dobrém stavu: uklizeno, čisto, bez technických vad apod.

**R20: Zmírnění:** Autorka doporučuje zmírnit případné ztráty z celkových prodejů společnosti rozšířením vlastní nabídky a sledováním nabídky virtuálních operátorů. Tento návrh je řešením pro snížení dopadu daného rizika na společnost.

**R21: Zmírnění:** Franchisant nemá možnost ovlivnit prodejní ceny jednotlivých produktů. Může jen doporučit franchisorovi rozšíření nabízeného sortimentu služeb a zmírnit tak případnou ztrátu z celkových prodejů.

**R22: Zmírnění:** Pokud zákazník váhá, řešením je nabídnutí okamžitého porovnání se „sousedním“ konkurenčním operátorem, což eliminuje pravděpodobnost nevyužití jeho blízkosti.

**R23: Pasivní akceptování:** Franchisantovi je doporučeno dané riziko s nízkým významem přijmout. Důvodem je omezený vliv na franchisora. V případě nastání rizika může Neuro upozornit na výskyt daného rizika.

*Souhrn navržených řešení:*

- aktivní přijetí (R8);
- pasivní přijetí (R23);
- zmírnění (R1, R2, R7, R9, R10, R12, R15, R20, R21, R22);
- vyhnutí se (R4, R5, R13, R14, R16, R17, R18, R19 );
- monitorování (R3, R6);
- přenesení (R11).

### 5.3.3 **Zhodnocení analýzy rizik ohrožujících fungování a rozvoj Neuro**

Analýza rizik ohrožujících fungování a rozvoj společnosti Neuro byla založena na identifikaci rizik vycházejících ze znalostí a zkušeností několika zainteresovaných osob do chodu dané společnosti. Autorka považuje účastníky identifikace rizik za dostatečně vyhovující díky jejich znalosti procesů společnosti Neuro a Vodafone, dlouholetému působení v odvětví telekomunikací a značným zkušenostem s franchisingem. K identifikaci bylo užito technik: brainstorming, rozhovor a pečlivé nastudování franchisingového manuálu společnosti Vodafone.

Výstupem kvalitativního hodnocení výše identifikovaných rizik, jehož základem byly rozhovory se zaměstnanci prodejny S95 a store manažerem Janem Cheníčkem je matice rizik, viz Tab. č. 2., která rozděluje rizika dle jejich významu pro společnost Neuro. Návrhy reakcí na rizika vycházejí z pracovních zkušeností autorky této práce na

prodejně S95 a z literatury týkající se řízení rizik uvedené v seznamu použité literatury. Navržená řešení značně ovlivňuje fakt, že analyzována společnost podniká formou franchisingu. Poskytovatel franchisové licence na sebe totiž, samozřejmě za předem stanovené poplatky, převádí odpovědnost za značnou část výše identifikovaných rizik.

### ***Vlastník rizika***<sup>38</sup>

- Neuro, Vodafone – R1, R2, R3, R8, R9, R11, R12, R13, R17, R20, R21;
- Neuro – R4, R5, R6, R7, R10, R19, R22, R14, R15, R16, R18;
- Vodafone – R23.

Jasně definovaný seznam vlastníků rizik dokazuje výhodnost franchisingového podnikání pro společnost Neuro, která odpovědnost za většinu rizik, která ji ohrožují sdílí se svým franchisorem.

V případě rizik, jejichž vlastníkem je pouze společnost Neuro, přináší dané franchisingové partnerství možnost neustálého poradenství ze strany společnosti Vodafone, které je poskytováno regionální manažerskou Monikou Trnavskou. Za rizika, která jsou společníky sdílena má primární zodpovědnost franchisor, tzv. v mnoha případech provádí potřebné analýzy a jejich výsledky předává franchisantovi. Ten je součástí franchisorovo prodejního řetězce a velmi často je to on, který přijímá opatření vedoucí ke snížení těchto rizik. Dle autorky je ve franchisingové spolupráci velmi důležitá vzájemná komunikace mezi franchisantem a franchisorem. Partneři by měli udržovat neustálý kontakt, ve kterém by se měli upozorňovat na vznik nových rizik anebo zvýšení významu rizik stávajících.

Autorka si uvědomuje absenci kvantitativní analýzy ve výše zpracované analýze rizik ohrožujících fungování a rozvoj společnosti Neuro. Důvodem byla rozsahová omezenost této bakalářské práce a nemožnost získat finanční dokumenty potřebné ke zpracování těchto informací.

---

<sup>38</sup> Vlastníkovi rizika autorka adresuje navržená řešení identifikovaných rizik.

## **Závěr**

Hlavními cíli této bakalářské práce bylo, s pomocí aktuálních a relevantních zdrojů, objasnit problematiku franchisingu jako formy podnikání a zpracovat analýzu rizik limitujících chod a rozvoj podnikatelského subjektu Neiro.

První kapitola informuje o společnostech Neiro a Vodafone, kterým jejich vzájemné franchisingové partnerství pomáhá na cestě k jejich podnikatelským úspěchům.

Druhá kapitola objasňuje pojmy s franchisingem přímo související. Jsou jimi definice, jež pokládá autorka práce za nepostradatelný základ k porozumění franchisingové problematice. Franchising samotný je definován několika autory, kteří na něj pohlížejí z různých perspektiv. Někteří z nich označují franchising za formu podnikání, Řezníčková (2004) za marketingovou metodu. Jiná z definic označuje franchising jako obbytový systém opírající se o nepřetržitou spolupráci několika subjektů anebo za smíšený model závislé činnosti a podnikání. Dle autorky této práce funguje franchising jako úspěšná forma vstupu na trh, s jejíž pomocí právně samostatní franchisanti šíří za úplatu osvědčené nápady silných franchisorů. Obsahem této kapitoly je rovněž stručný vývoj franchisingu.

Třetí kapitola podrobně znázorňuje vývoj a slibně se vyvíjející současnou situaci franchisingu v ČR. Počet franchisových systémů v ČR díky harmonizaci českého právního řádu s vnitřními standardy EU, výhodné geografické poloze ČR mezi západní a východní Evropou a globalizaci trhů stále stoupá. Dle v práci zmíněných informací se dá předpokládat, že dynamika růstu vstupu nových systémů bude pokračovat i nadále. Je možné, že oblíbenost franchisingu na trh přiláká nové subjekty, které však ve zvýšeném konkurenčním prostředí neuspějí a trh franchisingu opustí. Autorka si nemohla nepovšimnout, že Vodafone nebyl uveden v žádném ze zdrojů informujících o franchisingu v ČR. Tento fakt je důkazem, že franchisoři a franchisanti nemají žádnou zákonnou povinnost hlášení své expanze formou franchisingu, a tak se autorka domnívá, že franchising v ČR je v současné době v mnohem větším rozkvětu, než jak dokazují dosavadní průzkumy. Současně kapitola blíže objasňuje franchisingovou situaci v odvětví mobilních operátorů s následným popisem franchisingu ve společnosti Vodafone. Franchising v expanzi prodejen mobilních operátorů hraje velmi významnou roli a ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s. tomu zcela jistě bude i nadále.



Čtvrtá kapitola definuje možnosti využití podpůrných nástrojů franchisingu v ČR. Cílem kapitoly bylo zmapovat finanční a nefinanční možnosti podpory této formy podnikání. Kapitola dokazuje, že franchisingové podnikání má v podmínkách české ekonomiky velké množství nejrozličnějších finančních i nefinančních možností podpory a že některé z nich jsou využívány i společností Vodafone a Neuro. Doporučením pro společnost Neuro je optimalizovat kapitálovou strukturu s ohledem na náklady kapitálu a podrobně prostudovat aktuální možnosti dotací podporujících zvýšení úrovně vzdělání zaměstnanců, konkrétně autorka navrhuje Evropský sociální fond.

V poslední části této práce byla zpracována analýza rizik limitujících fungování a rozvoj společnosti Neuro. Záměrně bylo identifikováno velké množství rizik, kterým byl pomocí kvalitativní analýzy přiřazen význam pro společnost. Následně byla navržena řešení na redukcii identifikovaných rizik. Z provedené analýzy je zřejmé, že franchisingové podnikání přináší společnosti Neuro značnou výhodu ve formě sdílení odpovědnosti za vysoký počet rizik, která ho ohrožují. Autorka doporučuje udržovat vzájemně dobré vztahy pro usnadnění nepřetržité komunikace, bez které by nebylo možné aktivně přijmout navržená opatření. U každého rizika, které je sdílené, doporučuje autorka společnosti Vodafone, aby franchisantovi jasně předal pokyny k aplikování navržených řešení do příslušných pracovních procesů a následně franchisanta kontroloval.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Prodejny společnosti Neiro .....	12
Tab. č. 2: Matice kvalitativního hodnocení rizik společnosti Neiro .....	56

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Master franchising .....	17
Obr. č. 2: Jednoduchý franchising .....	18
Obr. č. 3: Národní franchising .....	18
Obr. č. 4: Mezinárodní franchising .....	18
Obr. č. 5: Vývoj počtu franchisových systémů v ČR v období 2003 – 2012 .....	22
Obr. č. 6: Vývoj počtu značek, které vstoupily na český trh v období 1990 – 2012 .....	23
Obr. č. 7: Počet franchisových systémů dle odvětví v období 2007 – 2012 .....	23
Obr. č. 8: Zastoupení českých expandujících franchisových systémů v roce 2012 .....	24
Obr. č. 9: Počet českých franchisových systémů v zahraničí v letech 2010 – 2012 .....	25
Obr. č. 10: Podíl českých franchisových systémů v ČR v roce 2012 .....	25
Obr. č. 11: Počet franchisových systémů v ČR v období 2010 – 2012 .....	26
Obr. č. 12: Počet prodejen společnosti Vodafone v ČR .....	32
Obr. č. 13: Počet indirect, steve a direct prodejen společnosti Vodafone .....	32
Obr. č. 14: Finanční proces .....	43
Obr. č. 15: Podnikatelské prostředí subjektu .....	49
Obr. č. 16: Souhrn rizik s návrhy jejich řešení .....	58

## Seznam použitých zkratek

Aj.	A jiný
Apod.	A podobně
ČAF	Česká asociace franchisingu
ČFS	České franchisové systémy
ČR	Česká republika
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
EFF	Evropská franchisová federace
EU	Evropská unie
GSM	Global System for Mobile Communication
LTE	Technologie vysokorychlostního internetu v mobilních sítích
MSP	Malé a střední podniky
Např.	Například
Neiro	Neiro, s.r.o.
NOZ	Nový občanský zákoník
NPS	Telefonicky hodnocená zákaznická zkušenost
OC	Obchodní centrum
OP	Operační program
Plc	Public limited company
PROFIT system	PROFIT system franchise services, s.r.o
PSČ	Poštovní směrovací číslo
Report 2012	Franchising Report Česká republika 2012
RPSN	Roční procentní sazba nákladů
S95	Franchisa v obchodním centru Olympia Plzeň
Tzv.	Takzvaný
USA	Spojené státy americké
Vodafone	Vodafone Czech Republic a.s.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

*ACTA OECONOMICA PRAGENSIA: Nové trendy v obchodě*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. ISSN 0572-3043

ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: Hrozby, krize, příležitosti*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Milan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3

ČERMÁK, Miroslav. *Řízení informačních rizik v praxi*. Brno: Tribun EU, 2009. ISBN 978-80-7399-731-1

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

FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-85603-06-3

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, 1997. ISBN 80-7082-339-9

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, KŘIKAČ, Karel. *Podnikatelské aktivity*. Plzeň: Vydavatelství ZČU v Plzni, 1994. ISBN 80-7082-148-5

LOEBEL, Zbyněk, LUKAJOVÁ, Dana. *Franchising – úsěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. 80-7169-050-3

MOZGA, Jaroslav, VÍTEK, Miloš. *Řízení projektu a řízení rizika*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-487-2

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

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav: *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3

VACÍK, Emil, ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-728-9

WAWROSZ, Petr. *Zdroje financování podnikatelské činnosti*. Ostrava: Sagit, 1999. ISBN 80-7208-106-3

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4

### **Internetové zdroje**

Bizzzone.vodafone.cz. *Podnikání na cizí pěst* [online]. 2013 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://bizzzone.vodafone.cz/cs/tema/podnikani-na-cizi-pest-139.shtml>

Business Angels Czech. *Klíčové faktory posuzované investorem*. [online]. 2002 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: [http://www.bacz.cz/www/index.php?sekce=podnik\\_cz&podnik\\_id=0](http://www.bacz.cz/www/index.php?sekce=podnik_cz&podnik_id=0)

Czech-franchise.cz. *Způsoby financování franchisingu* [online]. 2012a [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/financovani-franchisingu>

Czech-franchise.cz. *Evropský kodex etiky franchisingu* [online]. 2012b [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: [http://www.czechfranchise.cz/sites/default/files/evropsky\\_kodex\\_etiky\\_franchisingu.pdf](http://www.czechfranchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf)

Czechinvest.org. *Business Angels* [online]. 2014a [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/business-angels>

Czechinvest.org. *Cosme 2014-2020* [online]. 2014b [cit. 2014-02-16]. Dostupné z <http://www.czechinvest.org/cosme-2014-2020>

Česká pozice.cz. *RPSN v bilionech procent? Realita krátkodobých půjček....* [online]. 2012 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.ceskapozice.cz/byznys/finance/rpsn-v-bilionech-procent-realita-kratkodobych-pujcek%E2%80%A6>

Finance.cz. *RPSN jako hlavní ukazatel úvěru* [online]. 2013 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/197368-rpsn-jako-hlavni-ukazatel-uveru/>

Franchise-law.com. *Brief history of franchising* [online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.franchise-law.com/PracticeAreas/Brief-History-of-Franchising.asp>

Franchisesystems.com. *Thinking about franchising* [online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://franchisesystems.com.au/thinking-about-franchising/>

Franchising.com. *The basics of franchising* [online]. 2012 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: [http://www.franchising.com/guides/what\\_is\\_franchising\\_the\\_basics.html](http://www.franchising.com/guides/what_is_franchising_the_basics.html)

Franchising.cz. *Franšizový operátoři? Dva ze tří* [online]. 2011c [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/915/franisovi-operatori-dva-tri/>

Franchising.cz. *Rozvoj franchisingu v Česku* [online]. 2010a [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-franchisingu-cesku/>

Franchising.cz. *Vodafone bude poskytovat franšizové licence* [online]. 2010b [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/510/vodafone-bude-poskytovat-fransizove-licence/>

ChcidoO2.cz. *Franšizové prodejny O2* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://www.chcido2.cz/kariera\\_v\\_o2/kariera\\_u\\_externich\\_partneru/fransizove\\_prodejny\\_o2.html](http://www.chcido2.cz/kariera_v_o2/kariera_u_externich_partneru/fransizove_prodejny_o2.html)

IDnes.cz/Finance. *Leasing není nákup na splátky* [online]. 2002a [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/leasing-neni-nakup-na-splatky-d2c-/uver.aspx?c=A020313\\_152833\\_fi\\_osobni\\_jlo](http://finance.idnes.cz/leasing-neni-nakup-na-splatky-d2c-/uver.aspx?c=A020313_152833_fi_osobni_jlo)

IFA.com. *What is franchising* [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=10008>

Inovace.cz. *Novinky: Faktoring a forfaiting v Česku* [online]. 2008 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.inovace.cz/novinky/604-faktoring-a-forfaiting-v-cesku>

Jumping-fitness.com. *History of Jumping* [online]. 2014 [cit. 2014-07-03]. Dostupné z: <http://www.jumping-fitness.com/history>

Justice.cz. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2014 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isror%3a11535&typ=full&klic=z1hx47>

Komerční banka.cz. *Tisková zpráva* [online]. 2003 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/kb-franchising-program-nove-moznosti-pro-podnikatele-198.shtml>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.cz. *Strukturální fondy* [online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU>

Ministerstvo průmyslu a obchodu.cz. *Vyhlášení nového programu Revit na podporu malých a středních podnikatelů na léta 2014 až 2020* [online]. 2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144286.html>

Mobilmania.cz. *Přehled virtuálních operátorů* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.mobilmania.cz/clanky/prehled-virtualnich-operatoru-aktualizovano/sc-3-a-1324118/default.aspx>

Podnikatel.cz. *Souhrn změn, které od roku 2014 přináší nový občanský zákoník* [online]. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/souhrn-zmen-ktere-od-roku-2014-prinasi-novy-obcansky-zakonik/>

Pravniradce.ihned.cz. *Soutěžně-právní posuzování vertikálních dohod* [online]. 2006 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://pravniradce.ihned.cz/c1-19380680-soutezne-pravni-posuzovani-vertikalnich-dohod>

ProByznys.info. *Nový občanský zákoník přinese novinky i do franchisingu. Co se od roku 2014 změní?* [online]. 2013a [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: [probyznysinfo.ihned.cz/zakony-obchodni-vztahy/c1-61116230-novy-obcansky-zakonik-prinese-novinky-i-do-franchisingu-co-se-od-roku-2014-zmeni](http://probyznysinfo.ihned.cz/zakony-obchodni-vztahy/c1-61116230-novy-obcansky-zakonik-prinese-novinky-i-do-franchisingu-co-se-od-roku-2014-zmeni)

ProByznys.info. *Nový občanský zákoník: Ani franchisingové smlouvy nezůstanou od roku 2014 beze změn* [online]. 2013b [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-61153560-novy-obcansky-zakonik-ani-franchisingove-smlouvy-nezustanou-od-roku-2014-beze-zmen>

ProByznys.info. *Franchising po rekodifikaci* [online]. 2013c [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/zakony-obchodni-vztahy/c1-61314440-franchising-po-rekodifikaci-budete-podle-noveho-obcanskeho-zakoniku-najemce-nebo-pachtyr>

PROFITsystem.cz [online]. 2014 [cit. 2014-12-02]. Dostupné z: <http://profitsystem.cz>

Socr.cz. *Informační brožura franchisingu: Franchising jako optimální metoda podnikání pro MSP* [online]. 2009 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: [http://www.socr.cz/file/519/34\\_info\\_brozura\\_o\\_franchisingu.pdf](http://www.socr.cz/file/519/34_info_brozura_o_franchisingu.pdf)

Vodafone.com. *About us* [online]. 2014 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.vodafone.com/content/index/about/about-us.html>

Vodafone.cz. *Fakta a čísla* [online]. 2014a [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/historie-a-fakta/fakta-a-cisla/>

Vodafone.cz. *Ceník* [online]. 2014b [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: [http://www.vodafone.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/1/174/cenik.pdf](http://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/1/174/cenik.pdf)

## **Interní materiály**

VODAFONE CZECH REPUBLIC a.s. *Manuál: Interní materiály Vodafone*. Praha, 2014

VODAFONE CZECH REPUBLIC a.s. *Smlouva: Interní materiály Vodafone*. Praha, 2014

VODAFONE CZECH REPUBLIC a.s. *Interní zdroje Vodafone*. Praha, 2014

NEIRO, s.r.o. *Report: Interní materiál*. Plzeň, 2013



## **Rozhovory**

Téma: *Podpora franchisingového podnikání formou úvěrů*, E-mailová komunikace s Monikou BULUSKOVOU, Pracovníci útvaru péče o zákazníky Komerční banky, Plzeň, 25.01.2014

Téma: *Spolupráce partnera Neiro, s.r.o. a Vodafone Czech Republic a.s. z pohledu národního manažera Vodafone Czech Republic a.s.*, interview s Ing. Petrem ZLÁMALEM, National Retail Sales Manager. Praha, 04.02.2014

Téma: *Spolupráce partnera Neiro, s.r.o. a Vodafone Czech Republic a.s. z pohledu regionálního manažera*, Interview s Ing. Monikou TRNAVSKOU, Regional Manager Jihozápadních Čech. Plzeň, 18.02.2014

Téma: *Spolupráce se společností Neiro, s.r.o. a Vodafone Czech Republic a.s.*, Interview s prodejcem společnosti Neiro, s.r.o. Plzeň, 12.12.2013

Téma: *Franchising společnosti Vodafone Czech Republic a.s.*, Interview s Janem CHENÍČKEM, Store Manager franchise S95. Plzeň, 11.02.2014

Téma: *Podnikání formou franchisingu*, Telefonické interview s Evou POLÁKOVOU, Majitelka a jednatelka Neiro, s.r.o. Plzeň, 10.02.2013

## **Ostatní**

Deloitte. *Změny v daních a právu od roku 2014*. Přednáška. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 24.03.2014

*Franchising report Česká republika 2012*. Praha: PROFIT system franchise services, s.r.o, 2013.

## **Seznam příloh**

Příloha A: Nabídka poskytovaných služeb společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Příloha B: Denní report

Příloha C: Seznam virtuálních operátorů

Příloha D: Kiosek v obchodním centru Olympia Plzeň

Příloha E: Země, ve kterých působí české franchisové systémy

Příloha F: Vstup franchisových systémů na český trh

Příloha G: Struktura českých franchisových systémů působících v zahraničí

Příloha H: Tabulka rizik s návrhy na jejich řešení


Příloha A: Nabídka poskytovaných služeb společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

<i>Ceny platné v ČR (včetně a bez DPH)</i>	Red do sítě	Red	Red se vším všudy	Red Premium	Start
Měsíční paušál	623,75 Kč 515,50 Kč	873,75 Kč 722,11 Kč	1110,00 Kč 917,36 Kč	1665,56 Kč 1376,50 Kč	311,25 Kč 257,23 Kč
Měsíční paušál se zvýhodněním na služby a smlouvou na 24 měsíců	499 Kč 412,40 Kč	699 Kč 577,69 Kč	999 Kč 825,62 Kč	1499 Kč 1238,84 Kč	249 Kč 205,79 Kč
Volné minuty Cena za minutu nad rámec paušálu – volání v rámci ČR (mimo čísla se zvláštním účtováním ;např. audiotext)	130 minut * + Neomezené volání do sítě Vodafone	Neomezené volání do všech sítí	Neomezené volání v rámci ČR + 1000 minut do zahraničí (balíček Volání neomezeně + zahraničí 1000)**	Neomezené volání v rámci ČR + 1000 minut do zahraničí (balíček Volání neomezeně + zahraničí 1000)**	Neomezené volání do sítě Vodafone*
	3,49 Kč 2,88 Kč	0,00 Kč 0,00 Kč	0,00 Kč 0,00 Kč	0,00 Kč 0,00 Kč	3,49 Kč 2,88 Kč
Cena za minutu nad rámec paušálu – mezinárodní volání (Region 0 a 1)	11,495 Kč 9,50 Kč	11,495 Kč 9,50 Kč	11,495 Kč 9,50 Kč	11,495 Kč 9,50 Kč	11,495 Kč 9,50 Kč
Volné SMS*** (balíček Neomezené SMS do sítě Vodafone Fér nebo Neomezené sms Fér)	Neomezené do sítě Vodafone 1,51 (1,25) ostatní sítě	Neomezené do všech mobilních sítí v ČR	Neomezené do všech mobilních sítí v ČR	Neomezené do všech mobilních sítí v ČR	Neomezené do sítě Vodafone 1,51 (1,25) ostatní sítě
Data (FUP)	250 MB (Připojení pro mobil standard)	1,5 GB (Mobilní připojení 1,5 GB)	4 GB (Mobilní připojení 4 GB)	10 GB (Mobilní připojení 10 GB)	20 MB (Připojení pro služby super)

Zdroj: (Vodafone.cz, 2014b), 2014

\*DPH – daň z přidané hodnoty

Příloha B: Denní report



DENNÍ REPORT - POKLADNA

Prodejní kanál

S95

Od

Do

<p>Hlavní pokladna</p> <p>Uzavřel</p> <p>8948.0</p> <p>Převod</p> <p>Poznámka</p> <p>Číslo pečeti</p> <p>8948</p> <p>Datum</p>											
<p>Uživatelské pokladny</p>		CC	DC	NS	VD	ES - systém	ES - skutečnost	Poznámka	Rozdíl deposit		
		1400	0	0	0	5227	5227	closing by admin	0		
		0	0	0	0	3214	3214		0		
		0	0	0	0	507	507		0		

Zdroj: vlastní zpracování dle (Report, 2013), 2014

Příloha C: Jmenný seznam virtuálních operátorů a sítí v nichž jsou provozovány

<b>Virtuální operátor</b>	<b>Sít'</b>	<b>Virtuální operátor</b>	<b>Sít'</b>
Metronet	TM*	99mobile	TM
Mikrotech	VF**	Air Telecom	TM
Mobil.cz	TM	BleskMobil	O2
Netbox + AIM mobil	TM	Bonerix	O2
Odorik	TM	BTS Mobil	TM
One mobile	TM	CD-T Mobile	VF
OpenCall	VF	Centropol Telecom	VF
Oskarta	VF	City mobile	VF
Private Mobile	VF	Connectic	TM
Relax Mobil	VF	COOP Mobil	VF
RWE Mobil	TM	ČEZ	O2
SeniorTel	TM	Deník: Pět pohromadě	VF
Skyfone	TM	DH Telecom	VF
StarTEL	VF	Dragon	TM
Studentfo	TM	Euro operátor	VF
Telestica	VF	Fayn	VF
Tesco Mobile	TM	Fpnet.cz	TM
VietCall	O2	GoMobil	TM
ViralMobil	VF	GTS Czech	TM
VirtualDre	TM	Ha-loo	TM
Vocall	TM	Kaktus	TM
WIA Mobil	VF	Klokan mobil	VF
Žlutá simka	VF	Komutel	TM
		LAMA mobile	VF

Zdroj: vlastní zpracování dle (Mobilmania.cz, 2014), 2014

\*VF – Vodafone

\*\*TM – T-Mobile

Příloha D: Kiosek v OC Olympia Plzeň



*Zdroj: vlastní zpracování, 2014*

Příloha E: Země, ve kterých působí české franchisové systémy

Země	Počet systémů	Vybrané značky
Slovensko	36	Expreska, Dieta do domu, Nordblanc, Ráj sýrů
Polsko	8	Dobrá čajovna, ENVY, Modrý slon
Německo	5	Botanicus, Dietplus, ENVY, Jumpong, The PUB
Maďarsko	4	Dobrá čajovna, Insia, Švejk restaurant
Rusko	4	Botanicus, Jumping, Švejk restaurant
Bulharsko	4	Botanicus, Bushman, Jumping, Renomia
USA	3	Botanicus, Dobrá čajovna, Jumping
Rakousko	3	Botanicus, ENVY, Jumping
UK	2	ENVY, BON BON
Francie	2	Dietplus, Jumping
Itálie	2	Insia, Jumping
Ukrajina	2	Modrý slon, Jumping
Austrálie	1	ENVY
Benelux	1	Jumping
Čína	1	Botanicus
Dánsko	1	Jumping
Estonsko	1	ENVY
Izrael	1	Jumping
Japonsko	1	Botanicus
Kazachstán	1	Botanicus
Kuvajt	1	Jumping
Slovinsko	1	Jumping
Španělsko	1	Jumping
Švýcarsko	1	ENVY
Tchaj-wan	1	Botanicus
Vietnam	1	Extra stěhování

Zdroj: vlastní zpracování dle (Franchising Report, 2013, str. 35), 2014

Příloha F: Vstup franchisových systémů na český trh

Rok	Počet značek	Příklady vybraných značek
1990	1	HUDY sport
1993	2	Česká pošta, Steilman
1994	6	Hradecká pekárna, Dobrá čajovna, Botanicus
1995	5	INDECO CZ, AXIDA, OBI
1996	9	TETA drogeria, EUROPCAR, Yves Rocher
1997	7	TANA realitní kancelář, Relay, MaxMara
1998	4	Modrý slon, OXALIS, FLOP
1999	3	Mando, Potrefená husa, Staropramen Koncept
2000	6	Fornetti, Zelená hvězda, Hruška
2001	3	Alois Dallmayr Kaffee, Intersport ČR, OREA HOTELS
2002	1	Francs Provost
2003	3	High Care Centrum, SUPER ZOO, Subway-eat fresh
2004	12	Prink, Insia, Bushman
2005	12	Jumping, COLEMAN S.I., RE/MAX
2006	11	Cheesy, Era reality, Dům realit
2007	13	FORNETTI CAFFÉ, Nordpanc, PONT
2008	14	Contours, Exim Tours, BENU
2009	11	Business for Breakfast, NATUR HOUSE, Gepard Finance
2010	27	Husse, UniCredit Bank, Fit mami
2011	17	Dietplus, NÁŠ GRUNT, Paneria
2012	19	Depil concept, Vibrostation, Orange Academy
Celkem	200	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Franchising Report, 2013, str. 13), 2014



Příloha G: Struktura českých franchisových systémů působících v zahraničí

	<b>Počet</b>	<b>Podíl v %</b>
<b>Služby</b>	<b>27</b>	<b>66</b>
Gastronomie	11	41
Krása a fitness	5	19
Služby různé	3	11
Realitní služby	2	7
Služby pro cestovní ruch	2	7
Bankovní a finanční	2	7
Obchodní služby	1	4
Vzdělávání	1	4
<b>Obchod</b>	<b>14</b>	<b>34</b>
Oděvy a obuv	5	36
Kosmetika a zdraví	5	36
Potraviny	2	14
Bydlení a stavba	1	7
Produkty pro děti	1	7
<b>Celkem</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, dle (Franchising Report, 2013, str. 36), 2014*

Příloha H: Tabulka rizik s návrhy na jejich řešení

Zkratka rizika	Popis rizika	Původ rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad	Návrh reakce
R1	Spotřební chování zákazníka	Makroprostředí	Střední	Střední	Zmírnění
R2	Technologický potenciál	Makroprostředí	Střední	Střední	Zmírnění
R3	Ekonomické faktory	Makroprostředí	Nízká	Střední	Monitorování
R4	Zrušení nájemní smlouvy	Makroprostředí	Střední	Velmi vysoký	Vyhnutí se
R5	Přerušení spolupráce	Makroprostředí	Střední	Velmi vysoký	Vyhnutí se
R6	Konkurenční OC	Makroprostředí	Nízká	Vysoký	Monitorování
R7	Nevyužití legislativních změn	Makroprostředí	Vysoká	Střední	Zmírnění
R8	Zrušení smluv	Makroprostředí	Vysoká	Nízký	Akceptování
R9	Zrušení roamingu	Makroprostředí	Vysoká	Střední	Zmírnění
R10	Změny v franchisových dokumentech	Makroprostředí	Vysoká	Vysoký	Zmírnění
R11	Vyzrazení informací	Makroprostředí	Vysoká	Velmi vysoký	Přenesení
R12	Špatné počasí	Makroprostředí	Střední	Nízký	Zmírnění
R13	Výběr nevhodného zaměstnance	Mikroprostředí	Vysoká	Velmi vysoký	Vyhnutí se
R14	Motivace zaměstnanců	Makroprostředí	Střední	Střední	Vyhnutí se
R15	Kontrola zaměstnanců	Makroprostředí	Střední	Vysoký	Zmírnění
R16	Neefektivní vnitřní komunikace	Mikroprostředí	Střední	Střední	Vyhnutí se
R17	Neefektivní prodejní proces	Mikroprostředí	Vysoká	Velmi vysoký	Vyhnutí se
R18	Odcudění zaměstnanců	Mikroprostředí	Vysoká	Velmi vysoký	Vyhnutí se
R19	Chování franchisanta	Mikroprostředí	Vysoká	Vysoký	Vyhnutí se
R20	Nová konkurence	Makroprostředí	Vysoká	Velmi vysoký	Zmírnění
R21	Změny u konkurence	Makroprostředí	Vysoká	Velmi vysoký	Zmírnění
R22	Potenciál vzdálenosti od konkurence	Mezoprostředí	Střední	Střední	Zmírnění
R23	Chování franchisora	Mezoprostředí	Nízká	Nízký	Akceptování

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## **Abstrakt**

ŠVARCOVÁ, B. *Možnosti podnikání formou franchisingu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 76 s., 2014

**Klíčová slova:** franchising, franchisor, franchisant, rizika

Tato bakalářská práce se zabývá alternativní formou podnikání zvanou franchising. V průběhu práce se prolíná praktická část s teoretickou. Teoretická část definuje franchising, jeho vývoj, druhy a pojmy s ním související. V praktické části autorka popisuje franchisingové partnerství společností Vodafone Czech Republic a.s. a Neuro, s.r.o. Práce charakterizuje vývoj a současnou situaci franchisingu v České republice s možnostmi využití podpůrných nástrojů finančního i nefinančního charakteru. V poslední kapitole je provedena analýza rizik limitujících fungování a rozvoj podnikatelského subjektu Neuro, s.r.o. s návrhy opatření pro budoucí vývoj společnosti.

## **Abstract**

ŠVARCOVÁ, B. *Business opportunities through franchising*. Bachelor thesis. Pilsen: The faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 76 pages, 2014

**Key words:** franchising, franchisor, franchisee, risk

This bachelor thesis on „Opportunities in business through franchising“ deals with an alternative form of business called franchising. The theoretical and practical parts of the thesis are combined, not separated as in most cases. The theoretical part defines history of franchising, its forms and terms related to it. In the practical part, the author describes a franchising partnership between companies Vodafone Czech Republic a.s. and Neuro, s.r.o. The text aims to characterize a development and current position of franchising in the Czech Republic with the possibilities of employment of supporting financial or nonfinancial like tools. In the last chapter is conducted Risk analysis of limiting the functioning and development of the business subject Neuro, s.r.o. with measure proposals for company's future development.