

# ČÁST DRUHÁ

## PRAKTICKÁ ČÁST

### I. FRANCHISOVÉ PODNIKÁNÍ – PRO A PROTI

Franchising je zřejmě sportem šampionů. Je totiž obvykle uváděn jako příklad tzv. win-win partnerství neboli obchodního vztahu, z něhož rovnoměrně profitují obě strany. Avšak i franchisové podnikání má svá negativa a výhody jedné smluvní strany jsou doprovázeny nevýhodami na straně druhé.

K založení franchisového systému franchisora vede touha po rozšíření jeho stávajícího podnikání. Prostřednictvím franchisantů může otevřít zároveň více provozoven v různých místech, aniž by musel nést veškerou finanční zátěž, která s rozvojem podniku souvisí. Tyto nové provozovny jsou vedeny samostatnými podnikateli, kteří chtějí uspět a jsou schopni věnovat provozu větší energii než franchisor, jehož kapacity vytěžují jeho vlastní provozovny. Franchisanti mohou navíc franchisora obohatit o znalost lokálního trhu a pohybovat se na tomto trhu hbitěji, než by byl schopen sám franchisor.

To vše má ale i své stinné stránky. Franchisor ke svému podnikání připouští nové tváře, které bude znát jenom on. Zákazníci totiž vnímají pouze značku franchisové sítě a nezajímá je, který konkrétní subjekt provozuje obchod, v němž nakupují. Veškerá pochybení franchisantů tak půjdou i k tíži pověsti franchisora, který celou franchisovou síť zastřešuje a přes veškerou kontrolu franchisantů určitým problémům nemůže zamezit. Kontrola franchisora nad provozovny franchisantů navíc nikdy nebude srovnatelná s kontrolou, kterou může franchisor vykonávat nad vlastními provozovny. Stejně tak franchisor nebude z provozoven franchisanta nikdy generovat takové zisky, jaké čerpá ze svých vlastních provozoven. Součástí jeho odměny je už pouhá skutečnost, že se díky franchisantovi a jím vynaložené investici dostala značka franchisové sítě k dalším zákazníkům, a zvýšilo se tím její renomé. Franchisor a franchisant se také mohou rozcházet v pohledu na další směřování franchisové sítě a může mezi nimi docházet k rozporům ohledně změn franchisového konceptu, které vyžadují další investice. Franchisová síť ale musí zůstat otevřená novým trendům, a franchisová smlouva proto musí být postavena tak, aby umožňovala kontinuální rozvoj franchisového konceptu.

Obdobné rozpory provázejí i zapojení franchisanta do franchisové sítě. Jeho hlavní výhodou je možnost těžit z renomé a know-how již vybudované značky. Tím franchisant ušetří finanční prostředky, které by jinak musel vynaložit na vývoj a propagaci

vlastního podnikání. V některých případech ale franchisor získává franchisanty už ve chvíli, kdy franchisová značka ještě zdaleka nenašla stabilní zákaznickou základnu. Nemusí přitom jít o žádné nekalé praktiky ze strany franchisora, ale o obchodní strategii. V těchto případech bude franchisant nucen aktivně působit při propagaci značky a jeho úsilí by mělo být kompenzováno nižšími odvody franchisorovi.

Přesto platí, že vstup na trh prostřednictvím franchisy je statisticky úspěšnější než založení vlastního podnikání. Franchisant navíc nemusí spoléhat jen na sebe a může využívat kontinuální podpory poskytované franchisorem ve formě školení či konzultací. Členové franchisové sítě také obvykle mohou těžit ze zvýhodněných nákupních cen vyjednaných nebo poskytovaných franchisorem. I díky tomu franchisy vykazují vyšší úspěšnost než běžná podnikání. Podle Britské franchisové asociace dosahují franchisy v 95 % případů po pěti letech zisku, zatímco obdobné společnosti, které nepodnikají na bázi franchisingu, dosahují zisku po pěti letech podnikání pouze ve 45 % případů.<sup>46</sup>

Zaručený úspěch ale franchisor franchisantovi garantovat nemůže. Franchisor franchisantovi pouze poskytuje recept a návod, jak podle něj „vařit“. Zda bude výsledný pokrm neodolatelný pro zákazníky, záleží už ale na talentu i úsilí franchisanta. Franchisant by proto měl předem zvážit míru podnikatelského rizika, a to i vzhledem k odhadu doby návratnosti své počáteční investice.

Ne všem podnikatelům také bude vyhovovat povinnost postupovat v souladu s pokyny franchisora. Přesně dodržovat stanovené postupy je nutné proto, aby nedocházelo k nežádoucím odchylkám od franchisového konceptu a ke zhoršení kvality služeb či zboží, na niž jsou zákazníci značky zvyklí. Vztah mezi franchisorem a franchisantem má proto výrazně osobní charakter, protože franchisant musí splňovat nejen odborné kvality, ale musí být schopen s franchisorem kooperovat a podřídit se jeho požadavkům. Franchisant si proto již na začátku spolupráce musí být vědom limitů, které budou jeho podnikání na základě franchisy omezovat.

Zásadní omezení činnosti franchisanta představuje i délka trvání franchisové smlouvy. Možnost franchisanta podnikat pod značkou franchisora je totiž časově omezena a její prodloužení je možné pouze na základě dohody. Na své budoucí vyhlídky by proto franchisant měl myslet již při uzavírání franchisové smlouvy a měl by usilovat o sjednání podmínek, které mu zajistí žádoucí stabilitu v podnikání.

Výhody a nevýhody franchisingu ale mohou dokonce přesáhnout sféru franchisora a franchisanta a lze o nich uvažovat i z makroekonomického pohledu. Franchising je chápán jako prostředek, který usnadňuje vstup na trh novým podnikatelům, a podporuje tím rozvoj podnikatelského prostředí i tvorbu pracovních míst. Franchisanti navíc účastí ve franchisové síti získávají zkušenost s podnikáním a budou lépe

---

<sup>46</sup> ABELL 2013, op. cit., s. 30.

přípravě pro případný vstup na trh se svým vlastním projektem. Birgit Schmeyer, zabývající se franchisingem v Jižní Africe, upozorňuje, že franchising funguje jako nástroj podporující udržitelné BEE-projekty (Black Economic Empowerment), tj. programy, jejichž cílem je odstranit nerovnost založenou apartheidem. Ze statistik z roku 2006 totiž vyplývá, že 46 % franchisových provozoven je vedeno franchisanty, kteří pocházejí z vrstev postižených apartheidem.<sup>47</sup>

Robustní franchisová síť také může směle konkurovat globálním hráčům, a pozitivně tím rozvíjet prospěšnou hospodářskou soutěž. Členové sítě jsou přitom střední či drobní podnikatelé, kteří by jinak velkým řetězcům konkurovat nemohli.

Právo EU při posuzování dohod mezi franchisorem a franchisanty rovněž akcentuje výhody, které franchising přináší spotřebitelům. Díky racionalizaci nákupu i distribuce lze u franchisové sítě zpravidla docílit vyšší kvality za nižší ceny, a to ve srovnání se samostatným podnikatelem v daném oboru.

## II. FRANCHISOVÁ SMLOUVA

„*Clara pacta, boni amici.*“<sup>48</sup>

„Chcete se stát členem naší franchisové rodiny? Řekněte ano.“ I tak by teoreticky mohla vypadat jednání o uzavření franchisové smlouvy, neboť český zákonodárce na obsah a formu franchisové smlouvy neklade žádné nároky. Kontraktace „střemhlav“ ale z praktických důvodů u franchisingu nepřipadá v úvahu.

Franchisová smlouva obvykle zachycuje velmi komplikované právní jednání, které kombinuje několik smluvních typů a zároveň musí vybalancovat protichůdné zájmy smluvních stran. Na složitosti smlouvě přidává i časový faktor. Většina franchisových smluv je uzavírána na mnohaleté období spolupráce. Smlouvy proto musejí být koncipovány s notnou dávkou prozíravosti tak, aby smluvní strany neomezovaly v rozvoji franchisového systému a přinášely jim i po několika letech od zahájení spolupráce nejméně to, co od nich očekávaly.

Jelikož právní úprava franchisové smlouvy neexistuje, je nutné, aby smluvní strany ve smlouvě podrobně vymezily svá práva a povinnosti, které smlouvou zakládají.

Franchisová smlouva vychází vždy z konkrétních parametrů franchisového systému, a jednotlivé smlouvy se proto od sebe mohou významně lišit. Přesto v této kapitole představíme ujednání, na jejichž výslovnou úpravu by strany franchisové smlouvy měly myslet. Další výklad je rozdělen do pěti oddílů. První oddíl se věnuje rozlišení přístupu ke koncepci franchisových smluv u tzv. tvrdých a měkkých

<sup>47</sup> SCHMEYER 2016, op. cit., s. 35.

<sup>48</sup> „Jasně smlouvy – dobří přátelé.“ Latinské úsloví s původem v římském právu.

franchis. Druhý oddíl již pojednává o konkrétních právech a povinnostech franchisora coby hybatele franchisového systému, třetí oddíl se zabývá právy a povinnostmi franchisanta, čtvrtá část představuje doplňující ujednání a poslední část se věnuje ujednáním, která jsou typická pro mezinárodní franchisové smlouvy.

S uzavíráním franchisové a jakékoli jiné smlouvy úzce souvisí právní úprava předsmulvních odpovědnosti. Této problematice se věnuje samostatný výklad v části třetí, kapitole VI.1 „Předsmulvních odpovědnost“.

## **1. Kdo si vyláme zuby na tvrdé franchise?**

Jednotliví franchisori se liší tím, jak přistupují ke spolupráci s franchisanty. Někteří volí cestu tzv. tvrdých franchis. V těchto případech franchisor franchisantovi ponechává jen malý prostor k volnosti a ve franchisové smlouvě velmi podrobně popisuje franchisový koncept a práva a povinnosti smluvních stran. Takto jsou koncipovány nejen anglosaské smlouvy typické detailní úpravou, ale i smlouvy týkající se dlouhodobě fungujících franchisových systémů. Čím déle totiž franchisa funguje, tím propracovanější je a franchisor má zájem na tom, aby i nový franchisant využíval všech jeho dlouholetých zkušeností.

Naopak měkké franchisy jsou volnějši, a ve smlouvě proto řadu otázek upravují pouze okrajově či vůbec, nebo se omezují na určení, kdo má v určité otázce rozhodovací právo.

Rozdíl mezi tvrdými a měkkými franchisami se projevuje i v oblasti franchisových poplatků. V případě tvrdých franchis jsou franchisanti obvykle povinni hradit franchisorovi vyšší průběžné poplatky a nižší vstupní poplatek. Opačně jsou koncipovány měkké franchisy, kde je vzhledem k rozvíjejícímu se franchisovému konceptu očekáváno větší zapojení franchisantů, a to je kompenzováno nižšími průběžnými poplatky. Naopak vstupní poplatek bývá vyšší.

## **2. Práva a povinnosti franchisora**

### **2.1 Udělení licence**

Obvyklým jádrem franchisové smlouvy je licenční ujednání, kterým franchisor franchisantovi uděluje oprávnění k užití svého franchisového konceptu. Součástí franchisového konceptu bývají rozličná práva duševního vlastnictví.

Práva duševního vlastnictví lze rozdělit do tří velkých skupin, a to práva na označení (někdy zařazovaná jako součást skupiny práv k průmyslovému vlastnictví), práva k průmyslovému vlastnictví a práva autorská. První dvě jmenované skupiny tvoří formálnější linii. Tato formálnost spočívá v tom, že jejich právní ochranu

Lze zajistit pouze způsobem, který je právně předepsán, tj. registrací u Úřadu průmyslového vlastnictví či obdobného zahraničního úřadu. Touto cestou lze chránit vynálezy, užité vzory, průmyslové vzory, ochranné známky, označení původu a další předměty průmyslového vlastnictví.



## Práva na označení

### › Obchodní firma

Práva na označení zahrnují především ochranné známky, označení původu a zeměpisná označení. Právem na označení v širším slova smyslu můžeme rozumět i ochranu obchodní firmy, tj. názvu, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Ochrana obchodní firmy není tolik formalizovaná a je zajištěna zejména zákazem nekalé soutěže zakotveným v § 2976 obč. zák. Není vyloučeno, že obchodní firma bude zároveň registrována jako ochranná známka. V takovém případě lze uplatnit nároky vzniklé zásahem do ochranné známky a z nekalé soutěže nezávisle na sobě. Na rozdíl od ochranné známky však podnikatel se svou obchodní