



Uplatnění franšízy na trhu s realitami v České republice

Bakalářská práce

Studijní program:

Studijní obor:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Management služeb

Autor práce:

Vedoucí práce:

Ing. Ljuba Kančiová

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání bakalářské práce

Uplatnění franšízy na trhu s realitami v České republice

Jméno a příjmení: Ing. Ljuba Kančiová
Osobní číslo: E19000101
Studijní program: B0413A050006 Podniková ekonomika
Specializace: Management služeb
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: 2021/2022

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce a formulace výchozích předpokladů.
2. Vymezení základních pojmů.
3. Charakteristika aktuálního stavu na trhu s realitami.
4. Analýza konkrétní franšízy.
5. Formulace závěrů, doporučení a vyhodnocení výchozích předpokladů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- TUČKOVÁ, Zuzana, 2013. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-006-6.
- CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ, 2017. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.
- SYRUČEK, Vladimír a Vencislav SABOTINOV, 2020. *Realitní právo: nemovitosti v realitní praxi*. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck. Praktická knihovna (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-776-7.
- WILSON, Alan, Valarie A. ZEITHAML, Mary Jo BITNER a Dwayne D. GREMLER, 2016. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Third European edition. London: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-0771-6931-2.
- PROQUEST. 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Radek Farkaš, realitní makléř

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

5. května 2022

Ing. Ljuba Kančiová

Uplatnění franšízy na trhu s realitami v České republice

Anotace

Cílem této bakalářské práce je přiblížit sektor služeb, akcentována je živnost realitního zprostředkovatele. Dále popsat franchising jako obchodní koncept, uvést jeho členění, naznačit obtížnost sepsání franchisové smlouvy, vyjmenovat výhody a nevýhody obchodního konceptu. Charakterizovat aktuální stav na trhu s realitami v Česku, zvláštní pozornost bude věnována hypotečnímu trhu. Analyzovat vybranou franchisu, mezinárodně úspěšný koncept realitních kanceláří. Popsat vstup vybraného konceptu na český trh a shrnout působení kanceláří, jež v rámci konceptu podnikají, v Libereckém kraji. V závěru budou nastíněna možná úskalí pro stávající i potenciální majitele franchis.

Klíčová slova

služby, realitní zprostředkovatelé, realitní trh, franchising, franchisor, franchisant

Making Use of Franchise on the Real Estate Market in the Czech Republic

Summary

The goal of this bachelor's thesis is to introduce the topic of the services sector with an emphasis on the business of real estate brokerage. In addition, it describes franchising as a business concept, and presents its segmentation, indicates the difficulty of writing franchise agreements and describes the advantages and disadvantages of the business concept. It characterizes the current state of the real estate market in the Czech Republic, and pays special attention to the mortgage market and analyses selected franchises and the successful concept of real estate offices. It describes the rise of the given concept on the Czech market and provides a summary of offices' functioning, within the framework of the concept, doing business in the Liberec region. In the conclusion, potential bottlenecks are outlined for current and potential franchise owners.

Keywords

services, real estate brokers, real estate market, franchising, franchisor, franchisee

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam použitých zkratk	14
Úvod	15
1. Služby	17
1.1. Vlastnosti vymezující služby	18
1.2. Historický vývoj služeb	19
1.3. Hospodářské sektory	20
1.4. Klasifikace služeb.....	21
1.5. Vázaná živnost – realitní zprostředkovatel.....	22
1.6. Dopad pandemie SARS CoV-2 na sektor služeb	24
2. Franchising	26
2.1. Historie franchisingu	27
2.2. Typy franchisingu.....	28
2.3. Franchisová smlouva	28
2.4. Výhody a nevýhody franchisingu.....	29
3. Aktuální stav na trhu s realitami v ČR	31
3.1. Charakteristiky bydlení v ČR	31
3.2. Hypoteční trh v ČR.....	33
4. RE/MAX Holdings, Inc.....	35
4.1. Historie franchisového konceptu realitních kanceláří RE/MAX.....	35
4.2. Koncept RE/MAX globálně	37
4.3. RE/MAX v České republice	39
4.4. RE/MAX v Libereckém kraji	41
Závěr.....	43
Seznam použité literatury a zdrojů.....	46

Seznam obrázků

Obr. 1: Počty hostů v České republice v letech 2012–2020

Obr. 2: Charakteristiky bydlení v letech 2005–2021

Obr. 3: Oficiální úrokové sazby ČNB (ke konci měsíce) (%)

Seznam tabulek

Tab. 1: Čtyřpatrová franchisová struktura

Seznam použitých zkratk

2T = dvoutýdenní

ARK ČR = Asociace realitních kanceláří České republiky

CRM = Certifikovaný realitní makléř

ČAF = Česká asociace franchisingu

ČAK = Česká advokátní komora

ČIFRA = Český institut pro franchising

ČNB = Česká národní banka

ČSÚ = Český statistický úřad

DSTI = Debt Service to Income

DTI = Debt to Income

EU = Evropská unie

EFF = The European Franchise Federation

HDP = hrubý domácí produkt

ISIC = Mezinárodní standardní klasifikace všech ekonomických činností

LTV = Loan to Value

MMR = Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

NACE = Mezinárodní statistická klasifikace ekonomických činností (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne)

NPI = Národní pedagogický institut

OECD = Organisation for Economic Co-operation and Development

PR = public relations

RŽP = Registr živnostenského podnikání

SBLD = Sčítání bytů, lidu a domů

SFEU = Smlouva o fungování Evropské unie

UNWTO = Světová organizace cestovního ruchu

USA = Spojené státy americké

USD = americký dolar

USPTO = United States Patent and Trademark Office

WHO = Světová zdravotnická organizace

ZOHS = zákon na ochranu hospodářské soutěže

ZoRZ = zákon o realitním zprostředkování

Úvod

Ekonomické aktivity subjektů se ve vyspělých ekonomikách koncentrují v sektoru služeb. Vykonávané činnosti jsou různě náročné a po producentovi služby vyžadují odlišné schopnosti. To se zdá být přívětivé, požadavky na producenta služby nemusí být vysoké. Méně přívětivě působí skutečnost, že poskytovaná služba může být, na rozdíl od technických řešení, snadno napodobitelná a obtížně chránitelná. Producent služby se však může rozhodnout jím ověřený způsob poskytování služby komercializovat. Na základě uzavřené smlouvy může ověřený obchodní koncept, včetně potřebných práv, jinému subjektu poskytnout. Tento typ smluvního vztahu je uzavírán prostřednictvím franchisové smlouvy mezi franchisorem a franchisantem. Jedním z oborů, ve kterém je tento obchodní model úspěšně aplikován, je realitní zprostředkování. Cílem této bakalářské práce je popsat aplikaci franchisingu na trhu s realitami v ČR, s přihlédnutím k souběhu okolností, které na toto podnikání měly a budou mít vliv.

V teoretické části práce bude nejprve vymezena oblast služeb, tedy jeden ze sektorů ekonomických činností. Zvláštní pozornost bude věnována vázané živnosti realitní zprostředkovatel. V rámci kapitoly bude dále samostatně rozvedeno, jaký dopad měla pandemie SARS CoV-2 na sektor služeb. Zatímco značnému množství oborů způsobila omezení spojená s opatřeními proti šíření pandemie obrovské ztráty, jiné vykázaly výrazný meziroční růst tržeb. Další kapitola bude věnována franchisingu. Obchodnímu modelu, v jehož rámci jedna strana poskytne výrobní nebo obchodní know-how a druhá strana výrobky nebo služby, jejichž produkce vychází z poskytnutého konceptu, uvede na trh. Shrnutí bude historie franchisingu, z čeho vychází základní členění tohoto obchodního modelu, jak náležitosti franchisové smlouvy upravuje český právní řád a jaké jsou výhody a nevýhody tohoto typu obchodního vztahu. A to z pohledu poskytovatele franchisového konceptu i z pohledu jeho příjemce.

V praktické části bude nejprve věnován prostor aktuálnímu stavu na trhu s realitami v České republice. K jakým proměnám došlo z pohledu právního důvodu užívání bytu po roce 1989 v ČR, jaký vývoj v absolutních hodnotách byl zaznamenán u počtu domácností na území státu a které druhy bytů převažují podle právního důvodu užívání bytu v současnosti. Bude rozvedeno, jak pandemie covidu ovlivnila hypoteční trh v ČR a jakými opatřeními na postupně se měnící situaci reagovala Česká národní banka. Analyzován bude konkrétní

franchisový koncept mezinárodně rozšířených realitních kanceláří. Popsána bude historie tohoto konceptu, jaká je struktura celého systému a okolnosti vstupu značky na český trh prostřednictvím master franchisanta. Shrnutí bude činnost realitních kanceláří, které podnikají v rámci franchisového vztahu na území Libereckého kraje.

V závěru budou uvedena možná úskalí pro stávající i potenciální majitele franchis v oboru realitního zprostředkování. Do sumarizace bude promítnuto i vypuknutí války na Ukrajině, neboť dopad tohoto konfliktu se projeví i na trhu s realitami v ČR.

1. Služby

Službou je každá činnost, která poskytuje užitek svým průběhem nebo činnost bezprostředně spojená s hmotným předmětem. Služba, která užitek poskytuje již svým průběhem, je označována jako čistá, např. služby cestovního ruchu nebo kultura. Službou bezprostředně spojenou s hmotným předmětem je např. oprava nebo údržba zboží (Tučková, 2013). Kotler službu definuje: „Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ (Kotler et al. 2007, s. 710).

Rozmach služeb je spojený s tím, jak se postupně vyvíjela společnost a člověk měl více volného času, který chtěl využít podle svých potřeb. Jednotlivcům stoupala životní úroveň, k dispozici měli více disponibilních prostředků, s pokrokem v medicíně, a se změnou životního stylu, se zvyšovala průměrná délka života. Všechny tyto aspekty vytvářejí prostor pro vznik nových činností v sektoru služeb a evoluci již známých ekonomických činností. S první průmyslovou revolucí, jež je spjata s vynálezem parního stroje, započal přesun od zemědělské a řemeslné výroby k výrobě strojní. Tato etapa je označována jako industrializace a váže se ke konci 18. století. Velkosériová strojní výroba měla obrovský dopad na celou společnost. Docházelo k masovému stěhování obyvatel z venkova do měst, kde se továrny nacházely. Započal přesun pracovní síly z primárního sektoru do sekundárního. Zcela se proměnilo životní prostředí, a to v negativním slova smyslu. Počet obyvatel s industrializací vzrostl, obživa byla zajištěna mechanizací zemědělství. V továrnách byly zaměstnány i ženy, toto nové uspořádání společnosti umožnilo vznik nových služeb, např. prádelen. Druhá průmyslová revoluce, konec 19. století, je spojena s elektrifikací a se vznikem montážních linek. Tyto technologické pokroky umožnily dělbu práce a rozvoj masové výroby. Vysoká produktivita práce spolu s masovou výrobou přinesly snížení cen výrobků, zboží tudíž bylo dostupnější. Pro jednotlivce tak zbylo více volných finančních prostředků, které mohl využít i na nákup jiných statků než těch nezbytných. Třetí průmyslová revoluce je spojena s automatizací, elektronikou a rozvojem informačních technologií. V rámci této revoluce došlo k automatizaci výrobních linek s využitím informačních technologií. Jako počátek bývá udáván rok 1969, kdy byl vyroben první programovatelný logický automat. Tento automat pracoval jako průmyslový počítač a byl naprogramován tak, aby dokázal zautomatizovat výrobní procesy v reálném čase. Rozvoj nových vědních disciplín opět podpořil vznik nových ekonomických činností,

např. programování. Pracovní síla se přesouvá ze sekundárního do terciárního sektoru a v malé míře již i do kvartérního sektoru (Technický týdeník, 2015). Nástup čtvrté průmyslové revoluce, také známá pod označením Průmysl 4.0, je aktuální záležitostí. Nejedná se o skokovou změnu, probíhá spojitě a první zmínku o ní je možné vysledovat v roce 2011, kdy německá vláda představila první vizi o dalším směřování průmyslu na veletrhu v Hannoveru. Následně v roce 2013 uvedla oficiální platformu Industrie 4.0. Čtvrtá průmyslová revoluce bude mít opět dopad na celou společnost, nejvíce však ovlivní průmysl. Změny souvisí především se zaváděním informačních technologií, kyberneticko-fyzických systémů a umělé inteligence do výroby a služeb. Přirozený bude významný přesun pracovní síly ze sekundárního sektoru do terciárního a kvartérního. Sektory služeb a znalostních služeb budou představovat perspektivní volbu zaměstnání. (MPO, 2016).

1.1. Vlastnosti vymezující služby

Vlastnosti, které vymezují služby:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- heterogenita,
- pomíjivost,
- nemožnost vlastnictví. (Vašítková, 2014)

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb. Smysly o ní nedokáží získat žádnou informaci. Není možné ji vidět nebo cítit. Tuto absenci je možné překlenout dodatečným připojením smysly postihnutečných prvků, tedy službu zhmotnit, např. budováním silné značky nebo získáním některého z normalizovaných certifikátů, například CRM (Certifikovaný realitní makléř). **Neoddělitelnost** spočívá v nutnosti přítomnosti zákazníka po celou dobu poskytování služby, případně alespoň po určitou dobu. Zákazník se tak stává spoluproducentem služby. V případě využití služeb realitního zprostředkovatele se s ním klient musí sejít a specifikovat požadavky. **Heterogenita** služeb je spojena s nejednotností poskytovaných výkonů. Zapojení lidí do procesu při poskytování služby, ať na straně producenta služby, nebo na straně zákazníka, vylučuje homogenitu poskytované služby. V odborné literatuře je heterogenita zmiňována jako důvod, proč lze služby jen obtížně patentovat (Tučková, 2013). Důvody, proč lze služby obtížně patentovat, jsou však uvedeny v zákoně č. 527/1990 Sb., o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích. Patent je totiž udělen vynálezu, který je nový, je výsledkem vynálezecké činnosti a je průmyslově využitelný. Nesmí být tedy stavem techniky, pro odborníka ze stavu techniky

zřejmým způsobem vyplývat a předmět vynálezu lze vyrobit nebo využít v průmyslu, zemědělství nebo jiných oblastech hospodářství (Česko, 1990a). Právě tyto požadavky jsou v případě služeb překážkou v řízení o udělení ochrany patentem. Ochrana průmyslového vlastnictví se v případě služeb nabízí v podobě ochrany označení (ochrannou známkou) nebo ochrany designu (průmyslovým vzorem). **Pomíjivost** (zničitelnost) má za následek, že spotřeba služby se nedá odložit, nelze ji skladovat. S touto charakteristikou souvisí i těžko dosažitelná adekvátní satisfakce za špatně poskytnutou službu (Wilson, 2016). Zprostředkování nájemní smlouvy s problematickým nájemníkem bude pro majitele nemovitosti znamenat dodatečné vyčíslitelné, ale i nevyčíslitelné náklady. **Nemožnost vlastnictví** služby se promítá v pouhém právu na poskytnutí služby. Souvisí s nehmotností a zničitelností služby. Tato charakteristika ovlivňuje konstrukci distribučních kanálů, jež jsou zpravidla přímé. Pakliže je součástí distribučního kanálu i zprostředkovatel, službu taktéž nevlastní, ale přechází na něj pouhé právo službu poskytnout (Vašítková, 2014). Klient si kupuje čas a schopnosti realitního zprostředkovatele.

Rozsah ekonomických činností, které spadají do sektoru služeb je velmi rozsáhlý. Pokrývá oblasti od ubytování a stravování, přes peněžnictví, vzdělávání nebo činnosti v oborech realitního zprostředkování či zdravotní péče.

1.2. Historický vývoj služeb

Služby, dokonce i výroba produktů, byly fyziokraty v 18. století považovány za neproduktivní aktivitu. Jedinou produktivní aktivitou bylo dle fyziokratů zemědělství, jelikož za jedinou formu bohatství považovali půdu. Představitel klasické ekonomie Adam Smith (18. století) jejich názor na výrobu nesdílel, stavěl ji na roveň zemědělství. O službách však tvrdil, že jsou neproduktivní, neboť se nepřetvářejí a nerealizují v jakékoliv prodejné komoditě a jsou spotřebovány v okamžiku produkce. Posun v náhledu na služby přinesl jiný představitel klasické ekonomie Jean Baptiste Say (první třetina 19. století). Činnost, která je užitečná a spotřebiteli přináší uspokojení, například lékař, který léčí, považoval za produktivní. Zemědělství, výrobu a obchod považoval za rovnocenné lidské obory. Mezi neproduktivní obory lidské činnosti zařadil služby i Karl Marx (polovina 19. století), kritik klasické školy ekonomie. Následkem toho byla československá ekonomika v období centrálního plánování zaměřena na primární a sekundární sektor, přičemž terciární byl přehlížen. Alfred Marshall, představitel cambridgeské školy, navázal počátkem 20. století

na Jean Baptiste Saye tvrzením, že lidé nemohou vyrábět toliko materiální věci, mohou produkovat i nové myšlenky (Vašítková, 2014).

V současnosti je zásadní význam služeb již nezpochybnitelný. V roce 2017 tvořil podíl služeb na tvorbě světového HDP 63 %, podíl služeb na tvorbě HDP Evropské unie (EU) 76 % a podíl na tvorbě HDP v Česku byl 60,8 %. V Česku je oproti EU stále vysoký podíl sekundárního sektoru na tvorbě HDP (36,9 %) (CIA, 2017).

1.3. Hospodářské sektory

Služby, nebo také terciární sektor, jsou jedním z hospodářských sektorů. Vedle terciárního sektoru stojí samostatně primární a sekundární sektory. Činnosti v primárním sektoru jsou typické pro nerozvinuté ekonomiky, zahrnují například těžbu nerostů nebo sběr přírodních zdrojů (typicky zemědělství). Sekundární sektor suroviny vyrábí, zpracovává výstupy primárního sektoru. Vyšším stupněm je pak terciární sektor nebo také sektor služeb. Podle teorie stádií ekonomického vývoje je vývoj ekonomiky potřeba chápat jako evoluční proces od nejnižších stupňů k nejvyšším, přičemž budoucí stav je pokračováním předchozího (Tučková, 2013). Každá společnost tedy podle této teorie může projít postupně všemi stupni vývoje, od zemědělství přes průmysl až ke službám, a právě převaha zaměstnanosti v jednom ze sektorů nebo podíl na tvorbě HDP dokáží podat informaci o tom, jak je daná společnost vyspělá. Vývojovým trendem je snižování podílu primárního a sekundárního sektoru na tvorbě HDP a důraz je kladen na ekonomické aktivity v sektoru terciárním.

Vedle výše zmíněných tří sektorů se však již vyvinul další – kvartérní. Podle teorie stádií ekonomického vývoje by bylo možné tento sektor označit jako další článek v evolučním procesu, určité zdokonalení terciárního sektoru. Kvartérní sektor je jakousi jeho nadstavbou. Na tento sektor přirozeně dosáhnou pouze rozvinuté společnosti s dominantní převahou terciárního sektoru v hospodářství. Činnosti kvartérního sektoru jsou spojené s intelektuálním nebo fyzickým rozvojem člověka, tedy s rozvojem vědy, informatiky, výzkumu, vzdělávání nebo sociální a zdravotní péče (Tučková, 2013). Někdy je označován jako znalostní, neboť se zabývá vytvářením něčeho nového. Typické pro kvartérní sektor je, že ekonomické činnosti nejsou spojeny s konkrétním místem, což je posun proti terciárnímu sektoru, kde mnoho činností s určitým místem spojeno je (divadlo, turistická destinace, trh nemovitostí). Vzhledem k povaze činností je pro tento sektor dále typický vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí, což je opět rozdíl oproti terciárnímu sektoru, kde třetí stupeň vzdělání nutný není. O znalostních službách (nebo také o intelektualizovaných službách)

se hovoří také jako o profesionálních službách (Knowledge Intensive Services). Podle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností (NACE) se znalostní služby dělí do čtyř skupin – služby náročné na znalosti v oblasti špičkových technologií, tržní služby náročné na znalosti (kromě finančního zprostředkování a služeb špičkových technologií), finanční služby náročné na znalosti a ostatní služby náročné na znalosti (Eurostat, 2016). Znalostní služby jsou úzce spojeny s Průmyslem 4.0. Představují obory činností, které budou poptávány. Činnosti v oblasti nemovitostí do kvartérního sektoru zařazeny nejsou, není vyloučeno, že obor realitní zprostředkovatel bude mezi těmi, které budou digitalizací ohroženy.

1.4. Klasifikace služeb

Služby lze klasifikovat více způsoby, a to na základě různých kritérií, např. podle:

- charakteru činností,
- funkce, kterou plní,
- způsobu realizace,
- cílového trhu služeb (Tučková, 2013).

Klasifikace NACE člení ekonomické činnosti, které jsou charakterizovány vstupy, výrobními postupy a výstupy, do daných odvětví a v rámci EU je používána od roku 1970. Ekonomická činnost se může skládat z více výrobních postupů, popis takové činnosti pak bude zařazen do více kategorií v rámci klasifikace NACE. Výhodou používání tohoto typu zařazení je srovnatelnost statistik napříč zeměmi EU, v mezinárodním měřítku je srovnatelnost dat zajištěna tím, že NACE je odvozenou klasifikací Mezinárodní standardní klasifikace všech ekonomických činností (ISIC) (příklad kódu činnosti: 6831 - Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur).

Podle funkce, kterou služby v ekonomice plní, se člení do čtyř kategorií. Jsou to výrobní služby, distribuční služby, **osobní služby** (realitní zprostředkovatel) a společenské služby. Výrobní služby plní podpůrnou úlohu ve výrobním procesu, podílí se na distribuci nebo organizaci práce.

Podle způsobu realizace se rozlišují služby **tržní** a služby netržní. Služby tržní se řídí tržními mechanismy (realitní zprostředkovatel), služby netržní jsou poskytovány zdarma (fakticky však jsou hrazeny z přijatých daní) nebo za poplatek. Pro netržní – veřejné – služby je typické, že nikoho nelze vyloučit ze spotřeby.

Podle cílových trhů mohou být služby rozděleny na intermediální a **služby konečné spotřeby** (realitní zprostředkovatel). Zatímco intermediální služby, tedy služby směřující do výrobních procesů, působí jako předpoklad rozvoje průmyslu, služby konečné spotřeby se odvíjí od rozvoje průmyslového sektoru (Tučková, 2013).

1.5. Vázaná živnost – realitní zprostředkovatel

Živnost realitního zprostředkovatele je živností vázanou. Zájemce o provozování této živnosti musí splnit kromě všeobecných podmínek (bezúhonnost a plná svéprávnost) i podmínky odborné způsobilosti (jednu ze čtyř možných kombinací různé úrovně vzdělání a délky praxe, jednou z nich je např. profesní kvalifikace pro činnost realitního zprostředkovatele podle zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání). Živnost realitního zprostředkovatele se stala vázanou ke dni 3. 3. 2020, kdy nabyl účinnosti zákon č. 39/2020 Sb., o realitním zprostředkování (ZoRZ). ZoRZ totiž zároveň novelizoval zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, kde byl obor „Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí“ do té doby živností volnou. ZoRZ mimo jiné povinnosti upravuje náležitosti obligatorního pojištění realitního zprostředkovatele (pojištění profesní odpovědnosti). Zákon dále vyjmenovává, co realitní zprostředkovatel není oprávněn nabízet (např. úschovu peněžených prostředků za účelem zajištění plnění z realitní smlouvy).

Pakliže subjekty provozující dříve volnou živnost zaměřenou na realitní činnost chtějí v tomto podnikání dále pokračovat, mají od 3. 3. 2021 povinnost mít aktivní vázanou živnost realitní zprostředkovatel. Ze zprávy Ministerstva pro místní rozvoj ČR (MMR) vyplývá, že z odhadovaného počtu zhruba 12 000 subjektů podnikajících v realitním zprostředkování jich nejméně 1 700, tedy přes 14 %, podniká bez příslušné vázané živnosti, tzn. neoprávněně (MMR, 2022). Z pohledu ustanovení živnostenského zákona se tyto subjekty vystavují postihu až 750 tis. Kč (dle § 61 odst. 2). Z pohledu spotřebitele je na místě obezřetnost. Pakliže realitní zprostředkovatel, se kterým bude spotřebitel jednat, patřičné oprávnění podnikat nevlastní, je to rozhodně důvod k nedůvěře. Zobrazit údaje o podnikatelských subjektech je možné v Registru Živnostenského podnikání (<https://www.rzp.cz/>).

ZoRZ specifikuje, co realitní zprostředkovatel dělat nesmí. Není oprávněn nabízet klientům úschovu peněžních prostředků. Úschovu smí poskytnout pouze za předpokladu, že o ni klient

aktivně zažádá, a to za taxativně vyjmenovaných podmínek. V důvodové zprávě předkladatel ZoRZ uvádí, proč toto omezení navrhl (MMR, 2019). Než vstoupil ZoRZ v platnost, nebyla tato konkrétní činnost realitních zprostředkovatelů nijak regulována a peněžní prostředky vybrané od účastníků obchodu (kupujících) byly ukládány na běžných bankovních účtech podnikatele. Prostředky mohly být podnikatelem volně užívány na úhradu provozních nákladů. To však mohlo vést k situaci, kdy podnikatel z vybraných záloh nedokázal pokrýt úhrady z již uzavřených transakcí. Podnikatel se tak mohl snadno ocitnout v insolvenčním řízení a věřitelé bez prostředků. Těmto případům chtěl zákonodárce ZoRZ předejít.

Předpoklad bezpečné alternativy peněžní úschovy by měla představovat tzv. advokátní úschova peněžních prostředků. Advokát se při poskytnutí této služby musí řídit stavovskými předpisy České advokátní komory (ČAK). Avšak ani tento způsob zajištění prostředků není odolný vůči úmyslnému protiprávnímu jednání. Mezi lety 2010 až 2012 zpronevěřil spolupracující advokát jedné realitní kanceláře, franchisové pobočky světoznámé sítě realitních kanceláří, z advokátní úschovy přes 65 milionů Kč (Vrchní soud, 2017). Důležitým momentem v tomto případě byly vztahy mezi master franchisantem (vysvětlení pojmů viz kapitola 2), franchisantem a advokátem. Franchisová pobočka měla s advokátem uzavřenu smlouvu o poskytování advokátních služeb, zatímco master franchisant a franchisant byly nezávislé subjekty. Soud se ztotožnil s návrhem žalobce, že realitní kancelář (franchisová pobočka) odpovídá za část vzniklé škody, jelikož porušila povinnosti vyplývající ze smluv o zprostředkování, jejichž součástí byla i úschova prostředků u dotyčného advokáta. Od určitého okamžiku totiž o závažných problémech s úschovami realizovanými v rámci služeb poskytovaných advokátem věděla a klientům okolnosti mající podstatný vliv na uzavření kupních smluv zatajila (Obvodní soud, 2016). Majitel master franchisy, na kterého se poškození obraceli s žádostí o převzetí odpovědnosti a úhradu dluhu, neboť mezitím byl z odsouzené společnosti majetek vyveden, argumentoval nezávislostí podnikatelských subjektů a tento apel nevyslyšel. Tato kauza obchodní jméno franchisového konceptu značně poškodila, nemohla však vést k přímé finanční odpovědnosti master franchisanta za vzniklou škodu.

Mezi důvody, proč je potřeba zavést do podnikání realitních zprostředkovatelů pravidla, byla i velmi malá nebo chybějící odbornost zprostředkovatelů. Nově podmínky odborné způsobilosti vázané živnosti realitní zprostředkovatel stanoví, jaký stupeň vzdělání a počet

let praxe v oboru jsou pro získání živnosti nutné. Jednou z možností jak splnit požadavek odbornosti, je vykonat zkoušku z profesní kvalifikace „Realitní zprostředkovatel“. Zkouška je zahrnuta v soustavě celostátně uznávaných profesních kvalifikací v ČR při Národním pedagogickém institutu (NPI). Ačkoliv jsou standardy zkoušky jasně vymezeny (NPI, 2019), odborná literatura vyjadřuje pochybnost o nestrannosti autorizovaných osob (zkoušejících) vůči uchazečům o vykonání zkoušky (Syrůček V. a V. Sabotinov, 2020). Autorizovaná osoba totiž může být zároveň i zaměstnavatel (nebo obchodní partner) uchazeče o vykonání zkoušky, v rozporu se standardy to není, přičemž v zájmu zaměstnavatele přirozeně je, aby podřízený ve zkoušce uspěl. Zde je možné, z pohledu zájemce o služby realitního zprostředkovatele, vzít v úvahu další kritérium. Nezpochybnitelně objektivním dokladem o odborné způsobilosti realitního zprostředkovatele je úspěšné složení zkoušky „Certifikovaný realitní makléř“ (CRM) u akreditovaného subjektu certifikujícího osoby podle normy ČSN EN ISO/IEC:2003.

1.6. Dopad pandemie SARS CoV-2 na sektor služeb

11. března 2020 vyhlásila Světová zdravotnická organizace (WHO) stav covidové pandemie, tedy masové rozšíření epidemie SARS CoV-2 (covid) zasahující více kontinentů (WHO, 2020). Vláda ČR dne 12. března 2020 vyhlásila první nouzový stav související s prokázáním výskytu SARS CoV-2 na území České republiky. Byla znovuzavedena ochrana vnitřních hranic s Německem a Rakouskem, byl vydán zákaz vstupu do ČR a cestování do rizikových zemí, postupně byly vydávány zákazy pořádání kulturních, sportovních a dalších akcí, zákaz školní docházky na základních, středních i vysokých školách a volnočasových aktivit ve školství, zákaz maloobchodního prodeje a služeb, dokonce i zákaz volného pohybu osob a jiné (ČR, 2020). Více či méně striktní opatření vydávaly země po celém světě.

Nejpostiženějším sektorem ekonomik jednotlivých států byl sektor služeb, konkrétně pak byly nejvíce postiženy ekonomické činnosti související s cestovním ruchem (ubytovací služby, pohostinství, letecká doprava atd.), neboť restrikce byly namířeny na omezení pohybu osob a cestování. Podle Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO) dosáhly příjmy z cestovního ruchu v roce 2019 téměř 1,5 bilionu amerických dolarů (USD), u 25 států se cestovní ruch z více než 5 % podílel na tvorbě HDP, celosvětově byl mezi odvětvími s největším podílem na vývozu na třetím místě a počet příjezdů mezinárodních turistů byl 1,46 miliardy (UNWTO, 2020). V roce 2020 klesl počet příjezdů mezinárodních turistů o 74 %, příjmy klesly o 1,3 bilionu USD a v ohrožení je 100 až 200 milionů pracovních míst,

především v ubytovacích službách a v letectví (UNWTO, 2021). Po nejméně osmi letech v řadě, kdy počet turistů v ČR rostl (viz obr. 1), v roce 2020 klesl o 51 % (konkrétně na 10,8 milionů osob).



Obr. 1: Počty hostů v České republice v letech 2012–2020 (v mil. osob)

Zdroj: Vančura, Josef a Zdeněk Lejsek, *Cestovní ruch*, s. 3

Počet přenocování pak klesl o 45 % (31,2 milionů nocí). Zahraniční návštěvnost se meziročně snížila na čtvrtinu a počet domácích hostů klesl o 28 %. Markantní pokles v počtu ubytovaných zahraničních turistů může být vysvětlitelný například obavou z nákazy nebo komplikacemi při návratu domů. Příčinou nižšího poklesu v číslech tuzemských hostů mohlo být uvolnění restrikcí během letních měsíců, kdy občané ČR upřednostnili dovolené v tuzemsku, nikoliv v zahraničí (což ovšem nemohlo plně nahradit výpadek příjmů z období, kdy bylo poskytování ubytovacích služeb zakázáno) (ČSÚ, 2021). Realitnímu trhu se naopak dařilo. Objem poskytnutých nových hypotečních úvěrů byl za rok 2020 217 mld. Kč, přičemž v roce 2019 byl objem roven 162 mld. Kč. Dopad pandemie covidu byl značný v oblasti krátkodobého ubytování, do transakcí na realitním trhu se však negativně nepropsal. Situace kolem pandemie byla obrovskou příležitostí pro ty, kdo byli připraveni. Velký nárůst zaznamenalo elektronické obchodování, e-commerce, což je souhrnné označení pro obchodování, které se uskutečňuje na internetu nebo prostřednictvím různých elektronických prostředků. Vzhledem k vládním zákazům maloobchodního prodeje a služeb musela být celá řada provozoven uzavřena. Poptávka se tak z kamenných prodejen přesunula do e-commerce prostředí. Mezi lety 2019 a 2020 vzrostl podíl nakupujících na internetu z 39 % na 54 %. Podle Asociace pro elektronickou komerci (APEK) a nákupního rádce Heureka.cz dosáhly obraty českých e-shopů v roce 2020 196 miliard Kč, což je v porovnání s rokem 2019 o 26 % více (RetailNews, 2021). Ačkoliv celkové tržby za rok 2020 v maloobchodu klesly oproti roku 2019 o 0,6 %, využití potenciálu e-commerce dopady restrikcí mohlo zmírnit, pakliže ovšem byli provozovatelé připraveni a tento distribuční kanál využili.

2. Franchising

Obsah pojmu franchising (franšízing) není v České republice z hlediska práva vymezen. Podle rozhodnutí Vrchního soudu v Praze jsou však charakteristické rysy tohoto podnikatelského konceptu následující: Předmětem franchisingové smlouvy je poskytnutí výrobního nebo obchodního know-how a dalších průmyslových práv poskytovatelem (franchisorem) příjemci (franchisantovi) s tím, že příjemce uvede výrobky nebo službu, jejichž produkce vychází z konceptu poskytovatele, na trh. Poskytnutá licence opravňuje franchisanta k provozování vlastního podniku na základě ověřeného konceptu franchisora, jeho know-how a pod jeho jménem. Za poskytnutí licence náleží franchisorovi jednorázový poplatek a průběžný poplatek z měsíčního obrátu. Franchisor i franchisant jsou nezávislé podnikatelské subjekty. Franchisant podniká na vlastní odpovědnost a riziko, jeho podnikatelská samostatnost je však omezena franchisovou smlouvou. Je povinen se držet komplexního návodu k podnikání, strpět kontrolu ze strany franchisanta, například zda návod dodržuje nebo jestli jsou měsíční poplatky správně vyúčtovány. Franchisová smlouva je inominačním typem smlouvy, to znamená, že není typovou smlouvou podle zákona 89/2012 Sb., občanského zákoníku, obsahuje prvky různých typových smluv, například licenční smlouvy, nájemní smlouvy nebo smlouvy o použití know-how (Vrchní soud, 1998).

Evropský kodex etického franchisingu uvádí, že franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby nebo technologie. Je založen na úzké a kontinuální spolupráci právně a finančně samostatných subjektů (franchisora a franchisanta). Franchisor zaručuje franchisantovi právo a zároveň ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho obchodní koncepcí. Franchisant má právo a povinnost užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy, nakládat s právy z průmyslového a duševního vlastnictví, know-how, využívat hospodářské a technické metody. To vše za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora po dobu trvání franchisové smlouvy (ČAF, 2017).

Právě Evropský etický kodex, kterému dala vzniknout v roce 1972 Evropská franchisová federace (EFF), by měl být souborem hlavních zásad vztahů mezi franchisorem a franchisanty (ČAF, 2017). Kodex je nezávazný a je určen především národním franchisovým asociacím, které jsou členy EFF. Za situace, kdy není obsah pojmu franchising

v českém právním řádu vymezen, zásady Kodexu mohou tvořit efektivní rámec pro tento typ obchodního vztahu.

2.1. Historie franchisingu

Za první představitele franchisového systému jsou považováni němečtí výrobci piva (v průběhu 18. století), kteří začali majitelům restaurací udělovat licence vztahující se na distribuci piva a na oprávnění k užívání obchodní značky. V polovině devatenáctého století se tímto systémem inspiroval výrobce šicích strojů Isaac Merritt Singer. Za poplatek (licenční) oprávnil obchodníky prodávat jeho šicí stroje na určitém území (exkluzivita). Prodejci však neměli pouze právo exkluzivity, ale měli i povinnost zákazníky naučit se stroji pracovat. Isaac Merritt Singer tak již určitým způsobem prodejcům ukládal povinnost, aby jednali v souladu s jeho obchodní koncepcí. Tento koncept počali následovat výrobci automobilů, kteří si vybudovali síť smluvně vázaných obchodníků. Obchodníci jejich automobily nejen prodávali, ale zajišťovali i jejich servis (FUM, 2018). V roce 1899 prodala společnost The Coca-Cola Company první licenci ke stáčení nápoje Coca-Cola (Coca-Cola, 2019). Po druhé světové válce se franchisové smlouvy neuzavírají toliko pro zajištění odbytu zboží, ale již také k rozšíření konkrétního obchodního konceptu, např. McDonald's, KFC nebo hotelová síť Holiday Inn. Koncem šedesátých let dochází v USA ke zneužívání konceptu podnikání formou franchisingu. Franchisantům jsou prodávány koncepty, které nefungují a franchisanti přicházejí o peníze. Tento stav vede ke kodifikaci franchisového práva v USA (Ctibor Jiří a Iva Horáčková, 2017). Do ČR přichází první zahraniční franchisové koncepty po roce 1991 (mezi prvními byly společnosti Yves Rocher nebo McDonald's). V současné době podle České asociace franchisingu (ČAF) působí v ČR kolem 350 franchisových konceptů, z nichž je 59 % tuzemských a 41 % zahraničních. Nejzastoupenější jsou koncepty z oboru gastronomie, realitních kanceláří, výživových poraden, fitness a vzdělávání. Největší počet poboček patří společností RE/MAX Česká republika, BENU lékárna a McDonald's. Délka trvání franchisové smlouvy je nejčastěji 5 let. Výše vstupní investice se nejčastěji pohybuje mezi 500 tisíci Kč až 1 milionem Kč, v oboru gastro přes 5 milionů Kč. Průběžný poplatek je v průměru 3-5 % z obrátu a výše marketingového poplatku se pohybuje v rozmezí 2-4 % (ČAF, 2021). Podporu mohou franchisoři i franchisanti nalézt u již zmíněných dvou organizací – České asociace franchisingu a Českého institutu pro franchising.

2.2. Typy franchisingu

Základní členění vychází z předmětu udělované franchisy:

Produktový franchising – je nejstarší typ franchisingu. Podstatou tohoto typu je prodej zboží nebo poskytování služeb v obchodních prostorách, které jsou označeny obchodním jménem franchisora. Franchisant je povinen sledovat obchodní záměr franchisora v oblasti propagace nebo prodeje zboží či služby. Nabízené zboží může být výrobkem franchisora nebo ho franchisor může distribuovat. Dohoda mezi franchisorem a franchisantem je vertikálního charakteru, to znamená, že se strany nachází na různých úrovních trhu).

Podnikatelský franchising – v současnosti nejrozšířenější typ franchisingu. Franchisant přebírá celý obchodní koncept franchisora. Užívá tedy nejen obchodní název franchisora, ale i práva k průmyslovému vlastnictví a know-how. Typickou formou podnikatelského franchisingu je koncept McDonald's nebo restaurace Potrefená Husa. **Průmyslový franchising** – tento typ franchisingu spočívá v udělení licence franchisantovi k výrobě produktů franchisora v souladu s technologickými postupy a know-how franchisora. Produkty jsou prodávány pod obchodním názvem franchisora. Představitelem tohoto typu franchisingu je společnost The Coca-Cola Company. Tento typ dohody je horizontálního charakteru, to znamená, že se smluvní strany nachází na trhu na stejné úrovni (Ctibor Jiří a Iva Horáčková, 2017).

Zvláštní formu franchisingu představuje **master franchising**. V tomto případě uděluje franchisor franchisantovi, tzv. master franchisantovi, oprávnění k udělování franchisy dalším franchisantům. Obvykle se tak děje u konceptů s mezinárodním přesahem, kdy master franchisa platí pro určitý region nebo pro území celého státu. Výhodou pro franchisora u této formy franchisingu je obeznámenost master franchisanta se specifiky místního prostředí, pakliže je lokální, a uzavření pouze jedné master franchisové smlouvy mezi franchisorem a master franchisantem. Na straně druhé může být právě toto úskalím, neboť jednotlivé smlouvy s franchisanty uzavírá master franchisant a franchisor tak má ztížené možnosti kontroly jednotlivých franchisantů, tedy nakolik se drží franchisingového konceptu. Právě obava z narušení konceptu je důvodem, proč master franchisy nejsou obvyklé například u McDonald's (Ctibor Jiří a Iva Horáčková, 2017).

2.3. Franchisová smlouva

Český právní řád náležitosti franchisové smlouvy neupravuje. Franchisor musí veškerá práva a povinnosti, jež poskytuje a vyžaduje po franchisantovi, smluvně vymezit sám, to

však takovým způsobem, aby ochránil svůj franchisový koncept, ale zároveň aby se nedostal v předkládaných smluvních ujednáních do konfliktu s kartelovým právem (zákon 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a články 101 a 102 Smlouvy o fungování Evropské unie). Příkladem mohou být cenová ujednání, kdy franchisoři mohou franchisantům sdělit doporučené prodejní ceny, nesmí však vyžadovat jejich dodržování (výjimku ze zákazu tvoří § 3 odst. 4 zákona o ochraně hospodářské soutěže (ZOHS) nebo článek 101 odstavec 3 Smlouvy o fungování Evropské unie (SFEU)). Dalším sporným omezením může být omezení distribuce, kdy franchisor omezí franchisanta v prodeji zboží nebo poskytování služeb vymezením oblasti působení nebo určením okruhu zákazníků, se kterými smí obchodovat. Takové ujednání by mohlo být v rozporu se svobodou pohybu zboží a služeb na vnitřním trhu. Avšak pokud by ujednání bylo ve smlouvě specifikováno jako nezbytné pro zamezení rizika zneužití know-how franchisora a nutné pro vytvoření systému kontroly, součástí franchisové smlouvy by být mohlo (Soudní dvůr EU, 1986). Jiným sporným bodem smluvního ujednání může být omezení dodávek, kdy franchisant musí odebírat zboží pouze od franchisora, případně od určených dodavatelů. Takové ujednání by mohlo být v rozporu se ZOHS, neboť by se jednalo o zákaz soutěže. Na druhé straně by však toto opatření mohlo vést k zefektivnění a zlevnění systému zásobování, tedy by mohlo být pro spotřebitele výhodné. Podle Sdělení Evropské komise se na franchisy neuplatní zákaz soutěžit podle článku 101 odstavec 1 SFEU, pakliže toto omezení je nutné k udržení jednotné identity franchisové sítě (Sdělení EK, 2010). Franchisová smlouva tedy z povahy věci musí být sepsána velice obratně.

2.4. Výhody a nevýhody franchisingu

Z pohledu franchisora lze za výhodu tohoto typu obchodního vztahu považovat možnost rozšířit své podnikání, aniž sám nese veškeré finanční náklady s rozšířením sítě spojené, přičemž samotné rozšiřování prodejní sítě dostává obchodní jméno franchisora do povědomí více spotřebitelů. Pokud své podnikání rozšiřuje i v mezinárodním měřítku, franchisant se znalostí místních specifik může být velkým přínosem. Franchisor a franchisant jsou dva samostatné podnikatelské subjekty, případný neúspěch franchisanta nebo neúspěšným podnikáním vzniklé závazky se franchisora týkat nebudou – zodpovědnost nenese (jeho renomé přirozeně poškodit mohou). Nevýhodou tohoto vztahu může být právě franchisant. Přestože jsou subjekty právně a finančně nezávislé, franchisant, který nebude důsledně sledovat všechny parametry franchisového konceptu, např. kvalitu poskytovaných služeb, má potenciál silně poškodit dobré jméno franchisora. A v síti, ve které působí tisícovky

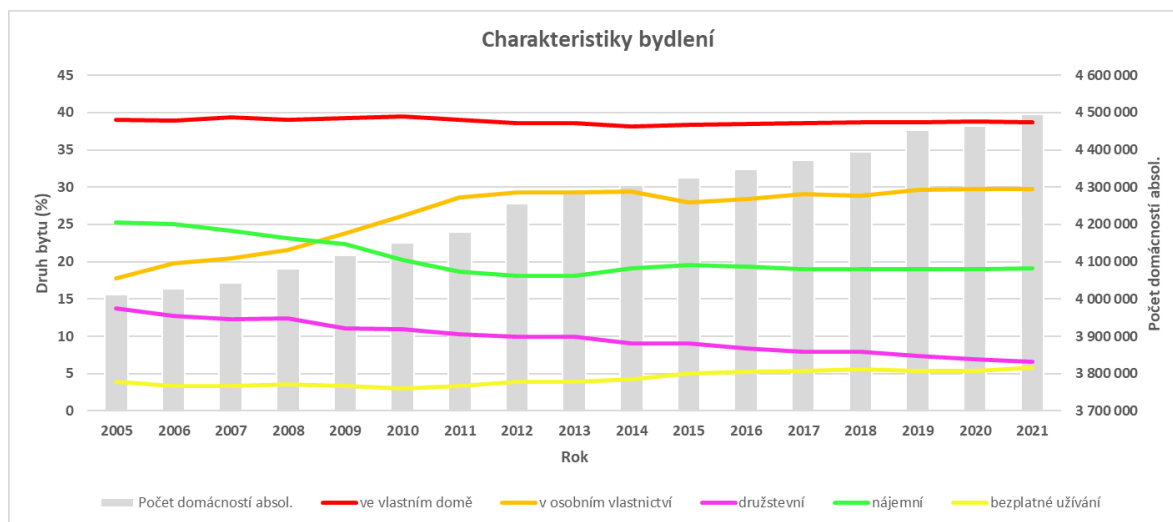
franchisantů, je naprostá kontrola značně obtížná, k pochybením tedy docházet bude. Také může dojít k situaci, kdy by majitel franchisy rád ukončil provoz na určitém teritoriu (např. z politických důvodů), ale pro takový krok nebude mít oprávnění, jelikož franchisor má platnou smlouvu a svoji podnikatelskou činnost ukončit nemusí. Pro takové případy by bylo vhodné, aby měl franchisor zpracovánu krizovou komunikaci. Výhodou tohoto obchodního vztahu pro franchisanta je především známé obchodní jméno a osvědčený obchodní model, v počátku podnikání tak ušetří za vývoj a propagaci. Známé obchodní jméno umožní franchisantovi konkurovat společností, se kterými by se jako jednotlivec měřit nemohl. Součástí obchodního vztahu je i neustálá podpora ze strany franchisora, typicky školení, marketingová podpora, zavedený informační systém nebo podpora právního týmu. Členové franchisové sítě mají mnohdy přístup ke speciálním obchodním nabídkám, které jsou franchisoři schopni vyjednat s dodavateli, typicky levnější kancelářské vybavení nebo služební automobily. Tento typ podnikání přináší spolu s výhodami i nevýhody. Franchisant musí postupovat v souladu s pokyny franchisora. Pro zachování jednotného franchisového konceptu musí akceptovat jeho požadavky. Franchisant musí dále zvážit, zda mu vyhovuje časové omezení platnosti franchisové smlouvy. Smlouvu je jistě možné obnovit, ale záruku franchisant nemá. S tímto rizikem musí počítat při jejím uzavírání, tzn. musí věnovat pozornost například přednostnímu právu na prodloužení stávající smlouvy nebo obsahu konkurenční doložky (Ctibor Jiří a Iva Horáčková, 2017).

3. Aktuální stav na trhu s realitami v ČR

Z pohledu právního důvodu užívání bytu se situace v ČR velice výrazně proměnila po roce 1989. Zatímco v roce 1991, v tomto roce se konalo první sčítání lidu, domů a bytů (SBLD) po revoluci, bydlelo ve vlastním 37,7 % domácností (ČSÚ, 1992), z čehož ve vlastním bytě 0,8 %, v roce 2021 bydlelo ve vlastním již 68,5 % domácností, přičemž podíl bytů v osobním vlastnictví byl 29,8 %. Za touto výraznou změnou ve struktuře bydlení je možné vidět privatizaci bytů po roce 1989, kdy nájemníci měli možnost byty, které obývali, odkoupit za velice výhodných podmínek.

3.1. Charakteristiky bydlení v ČR

Dále Český statistický úřad sleduje od roku 2005 příjmy a životní podmínky domácností v ČR. V rámci šetření se mimo jiné zaměřuje i na kvalitu bydlení. Ze získaných údajů vyplývá, že od roku 2005 setrvale roste celkový počet domácností (viz obr. 2). Vysvětlením by mohl být nárůst počtu obyvatel (v roce 2005 byl počet obyvatel 10 234 092, v roce 2021 pak 10 524 167 (ČSÚ, 2021c), tudíž potřeba většího množství obytných jednotek. Jiným vysvětlením může být trend atomizace společnosti, kdy část společnosti dává přednost hospodaření a bydlení samostatně.



Obr. 2: Charakteristiky bydlení v letech 2005–2021

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Co je dále z šetření patrné: Podle druhu bytu tvoří nejvyšší podíl domácnosti bydlící ve vlastním domě. Tento ukazatel se setrvale pohybuje kolem 40 %. Zřejmý nárůst je možné pozorovat u podílu bytů v osobním vlastnictví. Vlastnictví bytu pro osobní potřebu je vnímáno jako zajištění na stáří, kdy část populace cítí nejistotu ohledně výše v budoucnu

vyplácených starobních důchodů a s tím spojené potenciální riziko neschopnosti hradit tržní nájemné. Za nárůstem podílu bytů v osobním vlastnictví mezi roky 2001 a 2011 (viz obr. 2) by bylo možné vidět dobíhající privatizaci bytového fondu a rozvoj hypotečního trhu. V roce 2001 (SBDL 2001) byl podíl státu, jakožto vlastníka domů s byty, roven 4,8 %, v roce 2011 již jen 2,7 % (ČSÚ, 2012). Naopak pokles zaznamenal družstevní typ bydlení. Tento typ bydlení je specifický vlastnickými právy k bytu. Člen družstva nevlastní byt, nýbrž členský podíl v družstvu. Cena členského podílu, a tedy právo člena užívat bytovou jednotku, je nižší než pořízení vlastního bytu, což je výhoda. Nevýhodou je omezené právo nakládání s bytem nebo nemožnost čerpat hypoteční úvěr na úhradu členského podílu. V souvislosti s rostoucími cenami nemovitostí a zpřísněním podmínek pro získání hypotečního úvěru, viz kapitola 3.2, se však družstevní typ bydlení opět stává atraktivní možností. Členský vklad ve výši 20-30 % z pořizovací ceny bytu je možné uhradit například ze stavebního spoření a zbytek částky doplácet jako nájemné formou anuitních splátek. Po uhrazení pořizovací ceny bytu je možný převod do osobního vlastnictví. Tímto způsobem podporují města (například Brno nebo Zlín) výstavbu družstevních bytů s cílem pomoci těm, pro které je tržní nájemné příliš vysoké a zároveň nejsou schopni dosáhnout na spotřebitelský úvěr na bydlení. Z výsledků šetření ČSÚ je dále možné vypočítat setrvalou úroveň podílu nájemního typu bydlení, konkrétně kolem 20 % od roku 2014. Tento podíl tvoří ti, kterým bydlení v nájmu vyhovuje, a situaci nemají v úmyslu měnit, dále osoby, které si bydlení ve vlastním nemohou dovolit, a vyvážený počet těch, kteří do nájmu přichází, jakožto do prvního samostatného bydlení, a těch, kteří z nájmu odchází do vlastního bydlení. Zajímavý je mírně vzrůstající počet bezplatného typu bydlení, což může být například bydlení u příbuzných.

Co rozvoj realitního trhu v ČR může brzdit zásadním způsobem, je délka povolovacích procesů staveb. Podle zprávy Doing Business 2019 se ČR umístila na 157. místě mezi 190 ekonomikami světa v hodnotící části „Vyřizování stavebního povolení“. Průměrná délka doby vyřízení stavebních povolení v ČR je 246 dnů, přičemž průměr států sdružených v OECD je 153 dnů (The World Bank, 2019)). Bytový fond ČR charakterizuje 468,18 bytů na 1000 obyvatel, to znamená, že bytů je více než domácností (Portugalsko disponuje 581,91, naopak Slovensko 381,52 byty). Mezi lety 2006 až 2020 byla zahájena výstavba 480 382 nových bytů, z toho 80 % v nových budovách. Více než polovinu nových bytů tvoří jednotky v rodinných domech. Dokončených bytů mezi lety 2006 až 2020 bylo 478 097 (ČSÚ, 2021d). Počet bytů, jejichž stavba byla zahájena v roce 2020 v přepočtu na 1000

obyvatel činil v ČR 3,29. Pro srovnání na Slovensku 3,62, v Portugalsku 2,42 a nejvíce v Rakousku 10,85 (Deloitte, 2021).

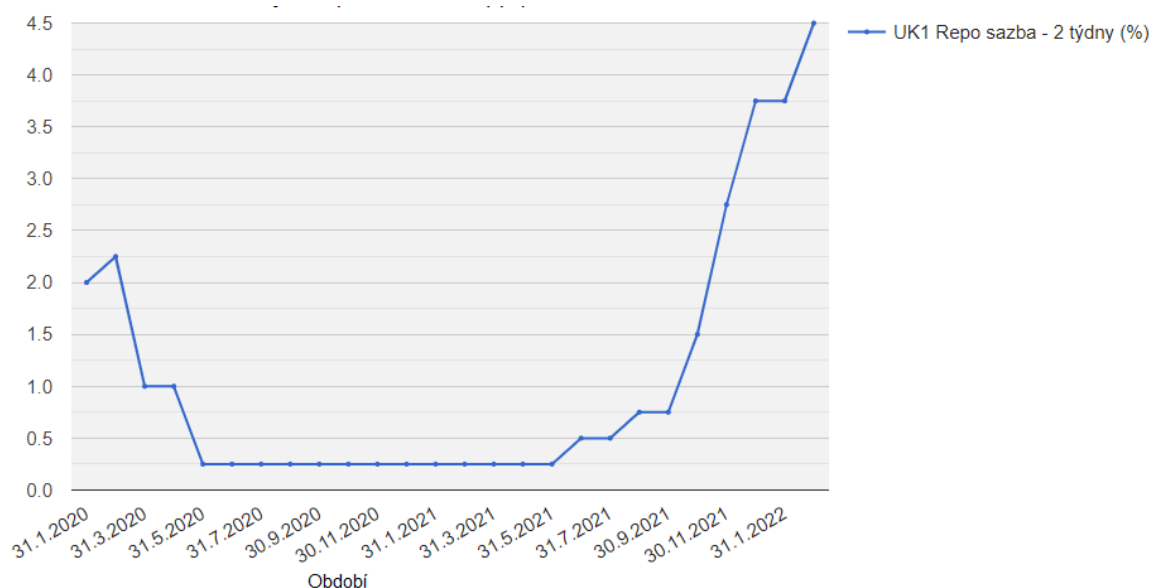
3.2. Hypoteční trh v ČR

S platností od 1. 4. 2020 zmírnila Česká národní banka (ČNB) doporučení pro posuzování nových hypoték. Impulsem byl nástup covidové pandemie a obava o hypoteční trh z důvodu nárůstu nezaměstnanosti a snížení příjmů domácností, tedy z významného poklesu zájmu o uzavírání nových spotřebitelských úvěrů na bydlení. Zmírnění se týkalo tří klíčových parametrů: LTV (výše spotřebitelského úvěru na bydlení v poměru k hodnotě zastavované nemovitosti), DSTI (poměr splátek všech úvěrů a čistého měsíčního příjmu žadatele o úvěr) a DTI (poměr celkového zadlužení k celkovému ročnímu čistému příjmu). Parametr LTV se zvedl z 80 % na 90 % (pro finanční instituce významnější parametr z pohledu krytí rizika při případném nuceném prodeji nemovitosti) a parametry DSTI a DTI finanční instituce v úvahu brát nemusely vůbec (ČNB, 2021b). Parametry DSTI a DTI hodnotí schopnost klienta splácet úvěr a odolat zvýšené zátěži (např. výraznému poklesu příjmu).

ČNB dále na nepříznivý ekonomický vývoj spojený s covidovou pandemií reagovala snížením dvoutýdenní (2T) repo sazby z předcovidové úrovně 2,25 % na 0,25 % (ČNB, 2021b). 2T repo sazbu ČNB používá jako limitní sazbu pro repo operace, jimiž ovlivňuje krátkodobé tržní úrokové sazby. Na tento pokles zareagovaly i finanční instituce nabízející spotřebitelské úvěry na bydlení. Úrokové sazby hypoték začaly klesat. Hypoindex, vážená úroková sazba hypoték, byl v březnu 2020 na hodnotě 2,44 %, v dubnu 2,39 % a nepřetržitě klesal až do února 2021, konkrétně na hodnotu 1,93 % (nejnižší za poslední čtyři roky) (Hypoindex, 2022). Dále s účinností od 26. září 2020 vešel v platnost zákon č. 386/2020 Sb., kterým se zrušuje zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí. Tímto předpisem se zrušila povinnost uhradit daň ve výši 4 % z nabývací hodnoty nemovitosti, a to se zpětným účinkem k prosinci 2019 a později. V průběhu většiny roku 2020 se inflace pohybovala nad horní hranicí tolerančního pásma inflačního cíle ČNB, tedy 2 % s tolerančním pásmem ± 1 procentní bod. Průměrná inflace v roce 2020 byla 3,2 % (ČNB, 2021b). Domácnosti v době nejistoty považovaly investici do nemovitostí za bezpečnou a zároveň tak chtěly ochránit svoje úspory, neboť úrokové sazby z vkladů na běžných účtech nepřekročily hranici 0,3 % (po většinu roku 2021 byly na 0,09 %), úročení vkladů tak bylo dokonce záporné (ČNB, 2022a). Souběh všech těchto okolností vyústil v nebývalý zájem o hypotéky. V roce 2020 poskytly banky nové hypoteční úvěry

(refinancované úvěry se do objemu nezapočítávají) v hodnotě 217 mld. Kč. Za rok 2021 to bylo rekordních 368 mld. Kč (ČNB, 2022b).

Úkolem ČNB je zajišťovat cenovou stabilitu. Hlavním nástrojem měnové politiky jsou úrokové sazby, klíčovou pak 2T repo sazba. Zvýšením sazeb se inflace snižuje a snížením zvyšuje. Průměrná roční míra inflace v roce 2021 byla 3,8 % (mimo toleranční pásmo inflačního cíle). Za leden 2022 dokonce 9,9 %. Bankovní rada ČNB na růst cenové hladiny zareagovala a na měnovém zasedání dne 23. 6. 2021 přistoupila k prvnímu zvýšení dvoutýdenní repo sazby z úrovně 0,25 % na 0,5 % (viz obr. 3). 2T repo sazbu postupně zvyšovala, až na úroveň 4,5 % s platností ke dni 4. 2. 2022. Na zvyšování základní úrokové sazby zareagovaly i sazby hypotečních úvěrů. Hypoindex dosáhl v prosinci 2021 2,99 % (Hypoindex, 2022). Spolu se zpřísněním horní hranice úvěrových ukazatelů LTV, DSTI a DTI, jež vejde v platnost 1. dubna 2022, banky ovšem mají doporučení tyto hranice dodržovat již od 26. listopadu 2021, a rostoucími cenami stavebního materiálu je zřejmé, že hypoteční trh nečeká opakování rekordního roku 2020.



Obr. 3: Oficiální úrokové sazby ČNB (ke konci měsíce) (%)

Zdroj: Česká národní banka. ARAD systém časových řad

4. RE/MAX Holdings, Inc.

Společnost RE/MAX Holdings, Inc. patří mezi nejúspěšnější světové franchisory podnikající v oboru realit. Vlastní franchisový systém RE/MAX, celosvětově rozšířený koncept realitních kanceláří, a systém Motto, koncept určený pro hypoteční makléře na americkém a kanadském trhu. Ke konci roku 2020 byl počet realitních kanceláří podnikajících po celém světě v rámci franchisového systému RE/MAX roven 8 664, pod značkou nezávisle podnikalo 137 792 realitních makléřů a systém byl zastoupen ve 119 zemích. V rámci franchisového systému Motto podnikalo v USA a Kanadě pod značkou 141 kanceláří a zprostředkováno bylo 10 000 spotřebitelských úvěrů na bydlení v celkovém objemu 2,5 miliardy amerických dolarů (RE/MAX, 2021a). Společnost RE/MAX Holdings, Inc. se v rámci konceptů RE/MAX a Motto zaměřuje pouze na podporu franchisantů. Nevlastní žádnou realitní ani hypoteční kancelář. RE/MAX Holdings, Inc. měla v roce 2020 545 zaměstnanců. Systém RE/MAX je podnikatelským typem franchisy.

4.1. Historie franchisového konceptu realitních kanceláří RE/MAX

Společnost RE/MAX, LLC (dále jen RE/MAX) byla založena v Denveru, Colorado, roku 1973 Davem a Gail Linigerovými. Vstup mezi ostatní realitní kanceláře byl spojen s do té doby nezvyklým krokem. Na začátku sedmdesátých let bylo v USA běžné, že z provize za uskutečněný obchod získal polovinu majitel kanceláře a druhou polovinu realitní makléř. Zakladatelé společnosti RE/MAX toto nastavení změnili. Navýšili podíl z provize ve prospěch makléřů a tímto krokem odlákali od konkurence ty nejlepší obchodníky. Pro společnost začali pracovat ti nejlepší a měli obrovskou motivaci uzavřít co nejvíce obchodů, což bylo ve výsledku výhodné i pro majitele kanceláře (RE/MAX, 2018). Rozvoj samotného franchisového systému započal v roce 1974 na úrovni státu Colorado. První franchisová smlouva s partnerem mimo stát Colorado, ale stále ještě v USA, byla uzavřena v roce 1975. V roce 1977 byly uzavřeny první regionální smlouvy v USA a byla založena první franchisová kancelář mimo USA – v Kanadě. S rokem 1978 je spojen vznik oficiálního loga společnosti RE/MAX v podobě horkovzdušného balónu. V roce 1980 je uzavřena první regionální smlouva pro území v Kanadě. V roce 1985 dosahuje počet realitních makléřů společnosti téměř 10 000 a v roce 1988 již 20 000. V roce 1991 je otevřena první kancelář v karibské oblasti. V roce 1994 byla vypuštěna telekomunikační družice, jejímž prostřednictvím bylo pro severoamerickou síť poboček šířeno vysílání edukačních programů pro majitele realitních kanceláří a realitní makléře, tento způsob šíření

informací byl v oboru realit první svého druhu. V tomto roce byla také otevřena první realitní kancelář v Evropě, s územní platností ve Španělsku. Rok poté spouští RE/MAX webové stránky, na kterých si mohou potenciální klienti nemovitosti vyhledávat sami. V roce 1996 vstupuje RE/MAX na australský realitní trh. V roce 1999 byla spuštěna první televizní kampaň zaměřená na celé Spojené státy. V roce 2000 dosahuje počet realitních makléřů téměř 65 000 a počet kanceláří téměř 4 000. V roce 2004 je počet realitních makléřů již 100 000. Důležitým rokem pro ČR je rok 2005 – RE/MAX vstupuje na český trh. V roce 2006 spouští společnost stránky, kam mohou nahrávat seznamy volných realit i spolupracující realitní kanceláře, tedy nikoliv pouze franchisanti společnosti RE/MAX. V roce 2007 je otevřena RE/MAX univerzita. Vzdělávání probíhá distanční formou, do získávání znalostí se tak mohou zapojit realitní makléři z celého světa. Ve světle událostí spojených s pandemií covid lze konstatovat, že systém školení měla společnost připravený s předstihem třinácti let. V roce 2008 se společnost stává aktivní na sociálních sítích (Facebook, Twitter a LinkedIn). V roce 2012 společnost expanduje do Číny. V roce 2013 je založena mateřská společnost RE/MAX Holdings, Inc. V tom samém roce společnost RE/MAX Holdings, Inc. vstupuje na newyorskou burzu s veřejnou nabídkou akcií typu A, které jsou spojeny s výplatou dividend. V roce 2016 společnost RE/MAX Holdings, Inc. spouští nový projekt – franchisový systém Motto. V roce 2018 získal RE/MAX Holdings, Inc. společnost Booj, jež se specializuje na webový vývoj a design. V roce 2019 společnost First, jejíž specializací je datová věda a strojové učení. Společnost First navrhuje řešení zaměřená na analýzu kontaktů makléřů a jejich maximální využití. V získávání dalších společností RE/MAX Holdings, Inc. pokračuje i v roce 2020. První z nich je společnost Wemlo, jež vyvinula první cloudovou službu pro hypoteční makléře, tedy akvizice určená pro podporu konceptu Motto. Druhou je společnost Gadberry Group, jejímž oborem jsou geodata (RE/MAX, 2018).

Všechny výše jmenované společnosti jsou ovládány prostřednictvím RMCO, LLC (RE/MAX, Motto, Booj, Wemlo, First, Gadberry). Ve společnosti RMCO, LLC vlastní RE/MAX Holding, Inc. 59,4% podíl, zbývajících 40,6% podíl vlastní společnost RIHI Inc. Společnost RIHI Inc. je většinově vlastněna Davem a Gail Linigerovými. Společnost RIHI Inc. dále vlastní 100 % akcií typu B holdingu RE/MAX, s jejich držením je spojeno 40,6 % hlasovacích práv v holdingu. Dave Liniger dále vlastní určitý počet akcií typu A, s kterými je spojeno další 1 % hlasovacích práv v RE/MAX Holding, Inc. a výplata dividend (RE/MAX, 2021a).

4.2. Koncept RE/MAX globálně

Koncept RE/MAX používá tzv. čtyřpatrovou franchisovou strukturu (viz tab. 1). Smluvní vztah na základě master franchisové smlouvy je obvyklý pouze mimo území USA a Kanady.

Tab. 1: Čtyřpatrová franchisová struktura

Patro	Popis	Služby
Franchisor (RE/MAX, LLC)	Vlastní práva ke značce RE/MAX a prodává franchisingová práva.	• značka • technologie • marketing • školení & nástroje
 Nezávislý regionalní franchisingový vlastník (master franchisa)	Vlastní právo prodávat makléřské franchisy na určitém území. <i>Typicky dvacetiletá smlouva s možností obnovy maximálně třikrát.</i> <i>Užívané pouze mimo území USA a Kanady (výjimku tvoří již dříve uzavřené smlouvy).</i>	• místní služby • regionální reklama • prodej franchis
Franchisant (majitel kanceláře)	Provozuje realitní kancelář pod značkou RE/MAX, zaznamenává nemovitosti do databáze a najímá makléře. <i>Typicky pětiletá smlouva.</i>	• zařízení kanceláře • prodejní nástroje / management • rozvoj & koučink
Makléř	Nezávisle podnikající fyzická osoba vyškolená v rámci systému RE/MAX.	• zastupuje kupujícího nebo prodávajícího • obvykle si stanovuje vlastní sazbu provize

Zdroj: vlastní zpracování dle RE/MAX Holdings, Inc.

Výjimku tvoří smlouvy uzavřené na počátku rozvoje systému, v tomto období byly uzavírány i regionální smlouvy (tyto regiony se označují také jako nezávislé). Strategií společnosti však je tento typ smluv již neobnovovat a uzavírat smlouvy přímo s franchisanty (RE/MAX, 2021a). Záměrem tohoto kroku by mohlo být získání přímé kontroly nad všemi franchisanty na území USA a Kanady, ale zcela nepochybně za tímto krokem bude snaha získat vyšší příjmy z poplatků. Společnost RE/MAX získává příjmy z následujících poplatků a činností: z průběžných franchisových poplatků (měsíční odvod za počet makléřů v jednotlivé franchise nebo master franchise), z ročních poplatků (hrazené jednotlivými makléři za to, že jsou součástí systému), z poplatků z provize (obvykle 1 % z provize), z poplatků z prodeje nových franchis a obnovovacích poplatků a z příjmů z jiných činností

(školení, prodej služeb a produktů makléřům). Zatímco průměrný roční příjem za jednoho makléře v třípatrovém systému na území USA a Kanady je 2 650 \$, průměrný příjem za makléře za stejné období ve čtyřpatrovém systému na území USA a Kanady je 750 \$. Důvodem je, že společnost RE/MAX získá pouze část z průběžných franchisových poplatků, poplatků z provize a z poplatků z prodeje nových franchis a obnovovacích poplatků (obvykle mezi 15-30 %, zbývající část obdrží master franchisant). Průměrný roční příjem za makléře ve čtyřpatrovém systému mimo území USA a Kanadu je 200 \$. Nicméně vzhledem ke skutečnosti, že příjmy ze zemí mimo USA a Kanadu tvoří 6 % všech příjmů, společnost RE/MAX nemá v plánu master franchisové smlouvy neobnovovat, ale nadále bude využívat výhod, které z tohoto typu smluvního vztahu vyplývají (RE/MAX, 2021a).

Franchisový koncept RE/MAX se pravidelně umísťuje mezi top 400 Franchise, což je žebříček nejúspěšnějších franchisových konceptů se sídlem vlastníka v USA. Pořadí určuje objem prodeje celého systému. V roce 2020 se koncept umístil na celkovém dvanáctém místě, mezi realitními koncepty byl v objemu prodeje první (Franchise Times, 2021). Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1, RE/MAX se vůči konkurenci vymezuje konceptem rozdělování provizí. Svým franchisantům doporučuje systém rozdělení 95 % / 5 %, to znamená, že 95 % z provize při prodeje nemovitosti by si měl ponechat makléř a 5 % by měla obdržet realitní kancelář. Běžně si kanceláře v oboru ponechávají 20–40 % (RE/MAX, 2021a). Souběžně se systémem 95 % / 5 % makléř své realitní kanceláři odvádí měsíčně i pevnou částku. S cílem podpořit franchisanty i makléře se společnost RE/MAX soustředí na zvyšování povědomí o značce (ochranná známka RE/MAX byla zaregistrována 26. 8. 1980 (USPTO, 2022a) a logo horkovzdušného balónu 21. 7. 1981 (USPTO, 2022b)) prostřednictvím reklamních a marketingových kampaní. V rámci vnější public relations (PR) komunikace se RE/MAX věnuje charitě, od roku 1992 přispívá neziskové organizaci Children's Miracle Network Hospitals. Aktivita na podporu značky jsou hrazeny z fondů, do kterých přispívají samotní franšízanti a jejich makléři. Za kampaně na národních nebo regionálních úrovních zodpovídají majitelé master franchis. Na lokálních úrovních mohou majitelé kanceláří propagovat sebe nebo své makléře s přihlédnutím ke specifikům trhu, vždy však v souladu s brand manuálem (identitou a strategií značky) a standardy kvality (RE/MAX, 2021a). Společnost RE/MAX klade důraz na inovace a jejich využití, viz ojedinělý provoz vlastní telekomunikační družice nebo později akvizice technologických společností. Začleněná společnost Booj zajistila pro RE/MAX makléře systém řízení vztahů se zákazníky (CRM systém). Prioritou je také průběžné vzdělávání. Zvláštní kurzy jsou věnovány mimo jiné

oblastem jako prodej nemovitostí v exekuci nebo specifické cílové skupině – seniorům. V roce 2021 byl inovován způsob vzdělávání na RE/MAX univerzitě, spuštěn byl nový výukový portál, který je optimalizován i pro mobilní zařízení. (RE/MAX, 2021b).

4.3. RE/MAX v České republice

Výlučným držitelem master franchisy RE/MAX pro Českou republiku je společnost Kreuziger&Sobotik, s.r.o. (dále jen Kreuziger&Sobotik). Jediným společníkem společnosti Kreuziger&Sobotik je David Krajný (Kreuziger&Sobotik, 2021). Společnost Kreuziger&Sobotik vznikla v roce 2004. Dlouhodobý nehmotný majetek, konkrétně ocenitelná práva, byl dle rozvahy k 31. 12. 2004 roven brutto částce 4 714 000 Kč (Kreuziger&Sobotik, 2005). Účetní jednotka tento majetek odepisuje na základě smlouvy po dobu dvaceti let. Lze se tedy domnívat, že majitel společnosti Kreuziger&Sobotik uzavřel s RE/MAX LLC. typickou dvacetiletou regionální franchisovou smlouvu, přičemž částka 4 714 000 Kč vyjadřuje pořizovací cenu licence. V ČR je síť RE/MAX, co do počtu kanceláří a počtu makléřů, nejsilněji zastoupeným franchisovým realitním konceptem (162 kanceláří, 1341 makléřů). Následují Century 21 Czech Republic (64 kanceláří, 324 makléřů), Next Reality Group a.s. (54 kanceláří, 235 makléřů), Evropa realitní kancelář (38 kanceláří, 115 makléřů) a ERA Reality (39 kanceláří, 84 makléřů).

V ČR je aplikována čtyřpatrová franchisová struktura. Realitní kanceláře tak odvádí majiteli master franchisy, Kreuziger&Sobotik, průběžné franchisové poplatky, poplatky z provize a nově založená kancelář poplatek za licenci. Z těchto vybraných poplatků odvádí majitel master franchisy mezi 15 až 30 % společnosti RE/MAX LLC, konkrétní výše je součástí smluvního ujednání. Dále Kreuziger&Sobotik odvádí poplatky do marketingového fondu RE/MAX LLC. na základě počtu smluvně spolupracujících makléřů na území ČR. Tyto prostředky jsou určeny pro marketingové kampaně posilující povědomí o značce.

Realitní kanceláří RE/MAX se rozumí fyzická nebo právnická osoba provozující podnikatelskou činnost v oboru realitního zprostředkování a mající uzavřenou franchisovou smlouvu se společností Kreuziger&Sobotik (RE/MAX ČR, 2022a). Realitním makléřem je fyzická osoba vyškolená v rámci systému RE/MAX, je oprávněna a povinna k užívání systému RE/MAX. Na území ČR působí 1 341 makléřů ve smluvním vztahu s některou z kanceláří RE/MAX (RE/MAX ČR, 2022b). Kanceláře i makléři jsou nezávislími

podnikatelskými subjekty. Cena za licenci RE/MAX se pohybuje kolem částky 450 000 Kč, její výše se odvíjí od lokality realitní kanceláře. Návratnost investice se pohybuje v desítkách měsíců. (Krajný, 2020).

Značka RE/MAX získala v roce 2021 po sedmé v řadě ocenění Superbrands. Toto ocenění získají značky, jejichž postavení na místním trhu je výjimečné. Spotřebitelé si s nimi spojují významné hodnoty a mají k nim osobní vztah. O vítězích rozhoduje odborná porota a do soutěže nemohou značky přihlásit samotní majitelé těchto značek. Toto ocenění jiný koncept nezískal. Franchisový koncept RE/MAX se také stal vítězem šestého ročníku Franchisa roku 2020. Tato soutěž se zaměřuje na zviditelnění franchisingu a představuje jednotlivé atraktivní koncepty (tyto koncepty musí dodržovat Etický kodex franchisingu). RE/MAX získal ocenění v kategorii určené pro franchisory, master franchisanty a širokou veřejnost, která s daným konceptem přichází do kontaktu.

Kreuziger&Sobotik disponuje 50% podílem ve společnosti RX Finance, jejímž předmětem podnikání je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru. Prostřednictvím této společnosti je v síti RE/MAX nabízeno zprostředkování hypoték na pořizovanou nemovitost a dále různé doplňkové služby (pojištění, investice, stavební spoření atd.). Z pohledu klienta je důležitý jeden bod obchodních podmínek, kde se praví, že společnost RX Finance poskytuje doporučení podle § 3 odst. 1 písm. b) bodu 3 zákona 257/2016 Sb. o spotřebitelském úvěru a nezabývají se poskytováním rady podle § 85 zákona 257/2016 Sb. o spotřebitelském úvěru (RX Finance, 2020). Tedy provádí přípravné práce směřující ke sjednání spotřebitelského úvěru, včetně poskytování doporučení vedoucího ke sjednání spotřebitelského úvěru. Neposkytuje však radu. Rada musí být založena na analýze potřeb klienta a příslušných rizik a musí vycházet z výběru z dostatečného počtu vhodných produktů. Doporučení ke sjednání úvěru tedy nemusí vycházet z analýzy potřeb klienta a rizik, která s poskytnutím úvěru souvisí.

Kreuziger&Sobotik dále provozuje RX Akademii ČR, akademii zaměřenou na odborné, obchodní a manažerské dovednosti v realitním obchodu. Na akademii je mimo jiné možné vykonat zkoušku z profesní kvalifikace „Realitní zprostředkovatel“. Jako autorizovaná osoba (viz kapitola 1.5) je v seznamu NPI vedeno 11 zástupců společnosti Kreuziger&Sobotik (zkušební komise se skládá ze 2 členů). Dále je na akademii možné vykonat zkoušku „Certifikovaný realitní makléř“ (CRM).

RE/MAX LLC. doporučuje svým franchisantům systém rozdělení provize 95 % / 5 % (viz 4.2). V RE/MAX Česká republika je preferovaný systém rozdělení provizí 80 % / 20 % (RE/MAX, 2022c). Koncept získal první místo v soutěži Franchisa roku 2020, ve které koncept hodnotí nejen franchisanti, ale mohou se zapojit i zainteresované subjekty, tzn. makléři. Poměr rozdělování zřejmě není vnímán realitními makléři negativně, případně svoji nespokojenost v soutěži nezdůraznili.

4.4. RE/MAX v Libereckém kraji

V Libereckém kraji jsou čtyři realitní kanceláře RE/MAX, z nichž dvě vlastní jeden majitel. Kanceláře se nachází ve městech Liberec, Jablonec nad Nisou a Česká Lípa. Všechny kanceláře jsou členy Asociace realitních kanceláří ČR (ARK ČR), což je profesní sdružení realitních makléřů, správců nemovitostí, dražebníků a dalších profesionálů působících na trhu s nemovitostmi v ČR. Licence získaná v roce 2017 pro kancelář umístěnou v Liberci stála 160 000 Kč (RE/MAX Eso, 2017). Licence pro kancelář umístěnou v České Lípě (RE/MAX Living, 2013) stála v roce 2013 120 000 Kč. Částku za licenci pro kancelář se sídlem v Liberci a kontaktní kanceláři v Jablonci nad Nisou, RE/MAX Gold, nebylo z účetní závěrky možné zjistit. Uvedené ceny se liší od částky zmíněné v kapitole 4.3. Vysvětlením může být faktor času. Cena za licenci nebude proměnlivá pouze v souvislosti s lokací kanceláře, ale vliv na její výši bude mít i konkrétní okamžik, kdy byla smlouva uzavřena. Zajímavé by bylo porovnat cenu za licenci při prodloužení smlouvy, což v tuto chvíli možné není. Se všemi čtyřmi kanceláři spolupracuje 28 makléřů. Všichni makléři mají platné živnostenské oprávnění pro vázanou živnost realitní zprostředkování (ověřeno v Registru živnostenského podnikání (RŽP)). Makléři odvádí měsíčně realitní kanceláři, se kterou jsou ve smluvním vztahu, pevnou částku a část provize z prodeje nemovitosti, případně ze zprostředkovaného pronájmu (konkrétní výše odvodu je součástí smluvního ujednání mezi kanceláři a makléřem). Dále makléři odvádí přímo RE/MAX LLC. roční poplatek.

Realitní kanceláře propagují své služby, přirozeně nikoliv výhradně, prostřednictvím webových stránek, kde zdůrazňují příslušnost k mezinárodně úspěšné realitní síti, přičemž zároveň se jednotlivé kanceláře snaží vzájemně odlišit a poukázat na vlastní jedinečnost a kvalitu. Tatáž propagace pak platí pro jednotlivé makléře, kteří jsou nezávislými podnikateli v této síti. Patrná je identifikace se silnou značkou, ale zároveň konkurenční chování v rámci jednotlivých kanceláří. K odlišení jednotlivých makléřů, ke zhmotnění

kvality jimi poskytovaných služeb, slouží systém certifikací dle dosažené odborné způsobilosti (RE/MAX, 2022d). Nejvýše stojí certifikovaný makléř ISO Gold. Tento certifikát je přidělen makléři, který složil zkoušku CRM dle normy ČSN EN ISO/IEC 17024. Ze čtyř RE/MAX kanceláří v Libereckém kraji získal tento certifikát, a tedy potvrdil odbornou úroveň u akreditovaného certifikačního orgánu, pouze majitel kanceláře RE/MAX Living. Následují certifikace Silver (vyšší ocenění odborné způsobilosti) a Bronze (základní ocenění odborné způsobilosti). Kvantitativní hodnocení poskytovaných služeb je vyjádřeno počtem hvězdiček u jednotlivých makléřů. Počty hvězdiček vyjadřují celkovou výši jimi dosažené produkce od počátku podnikání v RE/MAX síti. Nejvyššího počtu hvězdiček dosahují dva představitelé RE/MAX Gold a jeden představitel RE/MAX Living (majitel kanceláře). Vezme-li se v úvahu kvalita, certifikát CRM, a kvantita, objem prodaných nemovitostí, vychází jako poskytovatel nejlepších služeb v rámci čtyř kanceláří Libereckého kraje v oboru realitní zprostředkování majitel kanceláře RE/MAX Living.

Kanceláře v rámci propagace svých služeb na webových stránkách uvádí, že jsou majiteli ochranných známek RE/MAX a patřičného rozlišení (RE/MAX Eso, RE/MAX Living a RE/MAX Gold). Taková označení však dle databáze ochranných známek Úřadu průmyslového vlastnictví zapsána nebyla. Majiteli takových označení tedy nejsou. Nabyvatelem nevýlučné licence k ochranným známkám RE/MAX pro území ČR je Kreuziger&Sobotik. Toto tvrzení je tedy zavádějící.

Všichni tři majitelé kanceláří (RE/MAX Eso, RE/MAX Living a RE/MAX Gold) prostřednictvím webových stránek hledají další spolupracující makléře. Ačkoliv makléři nejsou zaměstnanci kanceláře, jsou nepochybně lidským kapitálem, bez kterého by majitelé kanceláří nemohli uspět. Jsou zdrojem příjmů ve formě odváděných poplatků. Otázkou tedy je, zda je tato forma spolupráce výhodná i pro samotné makléře. Ze statistických údajů o podnikatelích podle platných živnostenských oprávnění vyplývá, že v Libereckém kraji je 630 realitních zprostředkovatelů (RŽP, 2022). Počet makléřů spolupracujících s jednou ze čtyř kanceláří RE/MAX v Libereckém kraji je 28, tvoří tedy zanedbatelnou část z celkového počtu realitních zprostředkovatelů v kraji. Přirozeně nemusí být všichni, kteří mají oprávnění podnikat, aktivní. Také nemusí splňovat další zákonný požadavek, a to mít uzavřeno pojištění profesní odpovědnosti, tudíž podnikat nemohou. Přesto je nepoměr značný a mohl by značit, že pro majitele franchise je jednou z největších výzev zajištění spolupracujících makléřů.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat uplatnění franchisingu na trhu s realitami v ČR, s přihlédnutím k souběhu okolností, které na toto podnikání měly a budou mít vliv. Realitní trh byl za poslední dva roky významně ovlivněn souběhem více událostí. Během pandemie SARS CoV-2 poptávka po nemovitostech významně vzrostla. Během tohoto bezprecedentního období byla investice do realit vnímána jako bezpečná cesta, jak si dlouhodobě zajistit naspořené peněžní prostředky. Nebývale vzrostl zájem o rekreační objekty. Během odeznívajících a opět přicházejících vln covidu byl v různé míře zaváděn zákaz volného pohybu osob, preferována byla práce z domova. Přírozeně v takovém období bylo lákavější mít možnost trávit čas nikoliv pouze v uzavřeném prostoru. Na jaře roku 2020 Česká národní banka zmírnila tři klíčové parametry pro posuzování nových hypoték (LTV, DTI a DSTI). Přijala také opatření na zmírnění dopadu epidemie a snížila 2T repo sazbu z předcovidové úrovně 2,25 % na 0,25 %. Na tento pokles zareagovaly i finanční instituce nabízející spotřebitelské úvěry na bydlení a úrokové sazby hypoték začaly klesat. Zájem o nákup nemovitostí se dále zintenzivnil v roce 2021, kdy začala růst inflace. Investice do nemovitostí byly realizovány za účelem ochrany hodnoty úspor. Souběh těchto okolností vyústil v rekordní objemy prodaných realit. Na rozdíl od mnoha jiných oborů se realitním zprostředkovatelům, a tedy i majitelům franchis, během posledních dvou let dařilo.

Na realitním trhu, a rozhodně nikoliv výhradně na něm, došlo v posledních měsících k zásadním změnám. ČNB vede od 28. 2. 2022 správní řízení o odnětí bankovní licence bance Sberbank CZ. Garanční systém finančního trhu (GSFT) sice v rámci pojištění vkladů zahájil výplatu náhrad pohledávek klientům banky, avšak do maximální výše 100 000 €, v případě dočasně vysokých zůstatků, např. úhrada kupní ceny plynoucí z prodeje nemovitosti, maximálně do výše 200 000 € (GSFT, 2022). Tedy jestliže byly prostředky na nákup nemovitosti deponovány na účet u Sberbank CZ, a prodejní cena nemovitosti byla vyšší než 200 000 €, není zaručeno, že rozdíl z kupní ceny a pojištěného vkladu kupující v rámci zpeněžování majetku Sberbank CZ získá. Je otázkou, jaký dopad bude tato dříve hypotetická, nyní již skutečná, událost mít na doposud běžně využívané úschovy peněžních prostředků při nákupu nemovitosti.

Ceny nemovitostí setrvale rostou, ČNB, s cílem snížit zranitelnost finančního systému, stanovila s účinností od 1. 4. 2022 horní hranice úvěrových ukazatelů. Nemovitosti se tak

staly méně dostupné a je zřejmé, že rekordní roky se opakovat nebudou. Objem prodejů na realitním trhu se sníží, s tím však klesnou i příjmy realitních makléřů, které jsou navázány na provize z ceny prodané nemovitosti. To ovšem znamená snížení příjmů i pro majitele franchis. Lze očekávat zvýšení poptávky po nájemním typu bydlení. Důvodem budou přísnější podmínky pro získání spotřebitelského úvěru na bydlení, část domácností na úvěr nedosáhne. Trh nájemního bydlení také zcela nepochybně ovlivní příchod uprchlíků z Ukrajiny. Nicméně i kdyby část zájemců pro vyhledání nájemního bytu využila služeb realitních zprostředkovatelů, provize v takovém případě činí jeden, maximálně dva nájemy. To je ovšem řádově méně v porovnání s provizí za zprostředkování prodeje nemovitosti.

I živnost realitního zprostředkovatele doznala změny. Zájemce o tento typ podnikání musí splnit podmínky odborné způsobilosti. Jsou na něj kladeny vyšší nároky. Jestliže dojde k poklesu příjmu z podnikání u tohoto typu živnosti, a na základě výše uvedeného jsou k tomu reálné předpoklady, bude aktuální otázka, zda bude makléř ochoten odevzdat 20 % z provize majiteli kanceláře. Zda jednotlivé realitní kanceláře, nikoliv pouze v systému RE/MAX Česká republika, ale všechny realitní kanceláře na trhu, nebudou nuceny nabízet atraktivnější poměr rozdělení provize. Tedy například takový, jaký doporučuje RE/MAX LLC. Realitní makléři se snadno mohou dostat do pozice, kdy budou při sjednávání smluvního vztahu s majitelem kanceláře silnější stranou. Zde je totiž nutné si uvědomit, že zdrojem příjmu pro majitele kanceláří, tedy pro majitele franchis, jsou podíly z provizí získaných realitními makléři. Podnikání majitele licence je závislé na výkonu makléřů. Pakliže makléři nebudou spokojeni s výší svých příjmů, odejdou ke konkurenci, případně mohou podnikat zcela samostatně. Pro majitele franchis černý scénář.

Co z výše uvedeného vyplývá pro stávající majitele RE/MAX franchis. Přehodnotit poměr rozdělení provize, se kterým operuje majitel master franshisy, aby si udrželi kvalitní spolupracující makléře. Potenciální zájemci o podnikání v systému RE/MAX by měli posoudit, jaký dopad na návratnost investice bude mít ochlazení na trhu s realitami, ke kterému s největší pravděpodobností dojde. Zda se návratnost nepřehoupne přes typické pětileté období, na které jsou franchisové smlouvy uzavírány. A franchisant nemá záruku obnovení smlouvy. Přirozeně i jich se bude týkat obtížná fáze získání a udržení makléřů. Zde je potřeba zmínit, že udržení schopných makléřů nebude pouze otázkou smluvně sjednaného poměru rozdělení provizí. Potenciální majitel kanceláře musí být také schopným manažerem. Makléři sice jsou nezávislými podnikatelskými subjekty, ale jsou s konkrétní

RE/MAX kanceláři ve smluvním vztahu. Majitel franchisy by měl být schopen makléře vést, umět je motivovat, ale také dohlížet na to, aby například dodržovali Etický kodex RE/MAX ČR. Musí být autoritou. Ačkoliv je franchisový koncept RE/MAX skvěle propracovaný, potenciální zájemce o získání RE/MAX franchisu by měl uvedené poznámky pečlivě zvážit.

Seznam použité literatury a zdrojů

ČAF, 2017. Etický kodex franchisingu [online]. Praha: Česká asociace franchisingu [cit. 2021-12-21]. Dostupné z: https://www.czech-franchise.cz/images/dokumenty/eticky-kodex/evropsky_kodex_etiky_franchisingu_2017_7_2_2017.pdf

ČESKO, 1990. Zákon o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích [online]. In: Sbírka zákonů. Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o., částka 86, číslo 527. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-527>

CIA, 2017. The World Factbook [online]. Washington: Central Intelligence Agency [cit. 2021-12-10]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/gdp-composition-by-sector-of-origin>

ČIFRA, 2006. O franchisingu: Definice [online]. Praha: Český institut pro franchising [cit. 2021-12-17]. Dostupné z: <https://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=definice>

ČNB, 2021a. Globální ekonomický výhled —srpen 2021 [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/galleries/gev/gev_2021/gev_2021_08.pdf

ČNB, 2021b. Výroční zpráva 2020 [online], 2021. Praha: Česká národní banka [cit. 2022-02-13]. ISBN 978-80-87225-98-1. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/o_cnb/galleries/hospodareni/vyrocní_zpravy/download/vyrocní_zprava_2020.pdf

ČNB, 2022a. In: Úrokové sazby korunových vkladů přijatých bankami od rezidentů ČR - stavy obchodů (%) [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=58862&p_uka=2&p_strid=AAABBA&p_od=202001&p_do=202112&p_lang=CS&p_format=4&p_decsep=%2C

ČNB, 2022b. Oficiální statistika nových úvěrů na bydlení za rok 2021 [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/aktuality/Oficialni-statistika-novych-uveru-na-bydleni-za-rok-2021/>

ČR, 2020. Vládní usnesení související s bojem proti epidemii koronaviru - rok 2020 [online]. Praha: Vláda ČR [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#duben>

ČSÚ, 1992. Československé sčítání lidu 1991: Domovní a bytový fond [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11308/25225901/2501_I_10.pdf/97ba58ab-4828-4bed-9a19-6ca96ef7fbb6?version=1.0

ČSÚ, 2012. Domovní a bytový fond podle výsledků sčítání lidu - 2011: 3.1. Obydlené domy s byty podle vlastníka domu [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551777/17021614a03.pdf/55a09fb1-d64c-4c6d-9d2b-eda92da0fa98?version=1.0>

ČSÚ, 2021a. Smutný rok pro cestovní ruch [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/smutny-rok-pro-cestovni-ruch>

ČSÚ, 2021b. Statistika&My: Jak se staví bydlení [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/12/13/jak-se-stavi-bydleni>

ČSÚ, 2021c. In: Obyvatelstvo - roční časové řady: Tab. 3 Počet a přírůstky obyvatel České republiky v letech 1785–2020 [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

ČSÚ, 2021d. Statistika&My: Patnáct let bytové výstavby [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/05/18/patnact-let-bytove-vystavby>

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ, 2017. Franchising. Praha: Wolters Kluwer. Právo prakticky. ISBN 9788075526618.

Deloitte, 2021. Deloitte Touche Tohmatsu Limited: Property Index - Overview of European Residential Markets 2021 [online]. Praha: Deloitte Touche Tohmatsu Limited [cit. 2022-03-02]. Dostupné z:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/real-estate/Property_index_2021.pdf

EU, 1986. Rozsudek Soudního dvora ze dne 28. ledna 1986.: Pronuptia de Paris GmbH proti Pronuptia de Paris Irmgard Schillgallis [online]. Luxembourg: Soudní dvůr Evropské unie [cit. 2021-12-20]. Dostupné z:

<https://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?text=&docid=93349&pageIndex=0&doclang=EN&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=64452>

Eurostat, 2016. Glossary: Knowledge-intensive services (KIS) [online]. Lucemburk: Eurostat [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Knowledge-intensive_services_\(KIS\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Knowledge-intensive_services_(KIS))

Franchise Times, 2021. Franchise Times Top 400 [online]. Minneapolis: Franchise Times [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.franchisetimes.com/top-400-2021/>

FUM. History of Franchising: Franchising in the 1800's [online]. San Jose: Franchise Update Media [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: https://www.franchising.com/franchiseguide/the_history_of_franchising_part_one.html

GSFT, 2022. Výše náhrady [online]. Praha: Garanční systém finančního trhu [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.garancnisystem.cz/vyse-nahrady>

Hypindex, 2022. In: Fincentrum Hypindex – vývoj [online]. Praha: Fincentrum & Swiss Life Select [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://www.hypindex.cz/hypindex-vyvoj/>

KRAJNÝ, David, 2020. RE/MAX. Nabízím příležitost pro každého podnikatele [online]. Praha: Kreuziger&Sobotik [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.remax-czech.cz/blog/david-krajny-nabizim-prilezitost-pro-kazdeho-podnikatele>

Kreuziger&Sobotik: Účetní závěrka - r.2004, 2005. eJustice [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=bdd1a764acce486c994e92ddab59364e>

Kreuziger&Sobotik: Výroční zpráva za rok 2020, 2022. EJustice [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d697dee6d6124aef881666f381b84633>

MMR, 2019. Závěrečná zpráva z hodnocení dopadů regulace (RIA) k návrhu zákona o realitním zprostředkování a o změně zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů (zákon o realitním zprostředkování) [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=166374>

MPO, 2016. Iniciativa průmysl 4.0 [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf>

MPO, 2022. Realitní podnikání na konci roku 2021 [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/515256e8-c068-4f70-97a9-4f1dfdaa842d/Rok-2021-v-realitnim-zprostredkovani-predbezna-data.pdf.aspx?ext=.pdf>

NPI. Realitní zprostředkovatel (kód: 66-042-M) [online]. Praha: Národní pedagogický institut ČR [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1387-Realitni_zprostredkovatel/revize-2375/kvalifikacni-standard

ORGONÁŠ, Jozef, 2020. Franchising in V4 countries. Uherské Hradiště: Akademie krizového řízení a managementu. ISBN 978-80-906993-8-0.

RE/MAX, 2018. Historie RE/MAX [online]. Denver: RE/MAX LLC. [cit. 2022-03-15].

Dostupné z: <https://www.remax-czech.cz/historie-remax>

RE/MAX, 2021a. 2020 Annual Report [online]. Denver: RE/MAX Holdings [cit. 2022-03-15]. Dostupné z:

https://s27.q4cdn.com/657011822/files/doc_financials/2020/ar/REMAX_Holdings_2020_Annual_Report.pdf

RE/MAX, 2021b. RE/MAX debuts 'reinvented' RE/MAX university [online]. Denver: RE/MAX, LLC. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: [https://news.remax.com/press-](https://news.remax.com/press-release/remax-debuts-reinvented-remax-university)

[release/remax-debuts-reinvented-remax-university](https://news.remax.com/press-release/remax-debuts-reinvented-remax-university)

RE/MAX, 2022a. Obchodní podmínky [online]. Praha: Kreuziger&Sobotik [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.remax-czech.cz/remax-obchodni-podminky>

RE/MAX, 2022b. Čísla, kterým můžete věřit [online]. Praha: Kreuziger&Sobotik [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.remax-czech.cz/>

RE/MAX, 2022c. Když chcete víc peněz pro splnění svých snů [online]. Praha: Kreuziger&Sobotik [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.remax-czech.cz/realitni-makler/kdyz-chcete-vic-penez-pro-splneni-svych-snu.html>

RE/MAX, 2022d. Výběr makléře dle kvalitativního hodnocení [online]. Praha: Kreuziger&Sobotik [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.remax-czech.cz/vyber-maklere-dle-kvalitativniho-hodnoceni>

RE/MAX Eso, 2018. Účetní závěrka 2017 [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 2022-04-16]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=fbcec99a17c04e4382d4c091cd31bdaf>

RE/MAX Living, 2014. Účetní závěrka 2013 [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [cit. 2022-04-16]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=86a95b079a6f44418e01746237ee86de>

RetailNews, 2021. Retail 2020 – 2021 mění svět nakupování [online]. Praha: Press21 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.retailnews.cz/2021/02/22/retail-2020-2021-meni-svet-nakupovani/>

Rozsudek Obvodního soudu pro Prahu 1 ze dne 10. 3. 2016, sp. zn. 27 C 100/2015-103, 2016. Praha

Rozsudek Vrchního soudu v Praze ze dne 28. 4. 1998, sp. zn. 7 A 170/95, 1998. Praha

Rozsudek Vrchního soudu v Praze ze dne 20. 9. 2017, sp. zn. 5 To 17/2017, 2017. Praha

RX Finance, 2020. Všeobecné obchodní podmínky [online]. Praha: RX FINANCE Services [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.rxfinance.cz/vseobecne-obchodni-podminky>

Registr živnostenského podnikání, 2022. Počty živností dle oborů v jednotlivých krajích [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/2022/4/1---Pocty-zivnosti-dle-oboru-v-jednotlivych-krajich.xlsx>

SYRUČEK, Vladimír a Vencislav SABOTINOV, 2020. Realitní právo: nemovitosti v realitní praxi. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck. Praktická knihovna (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-776-7.

Technický týdeník, 2015. Od 1. průmyslové revoluce ke 4. [online]. Praha: Business Media CZ [cit. 2021-12-13]. Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/ekonomika-byznys/od-1-prumyslove-revoluce-ke-4_31001.html

The Coca-Cola Company, 2021. The Coca-Cola System [online]. Atlanta: The Coca-Cola Company [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/company/coca-cola-system>

TUČKOVÁ, Zuzana, 2013. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-006-6.

UNWTO, 2021. 2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals [online]. Madrid: The World Tourism Organization [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-11/211129-unwto-barometer-en.pdf?12FPamgCq.KWgBm_W3sPdM.teuUHIjfp

UNWTO, 2021. International Tourism Highlights, 2020 Edition [online]. Spain: The World Tourism Organization [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>

USPTO, 2022a. RE/MAX. Registrační číslo ochranné známky: 1139014. Alexandria. United States Patent and Trademark Office [cit. 2022-03-15]

USPTO, 2022b. RE/MAX. Registrační číslo ochranné známky: 1173586. Alexandria. United States Patent and Trademark Office [cit. 2022-03-22]

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

WB, 2019. Doing Business 2019: Training for Reform [online]. Washington: The World Bank [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf

WHO, 2020. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020 [online]. Geneva: World Health Organization [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: [https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov))

WILSON, Alan, Valarie A. ZEITHAML, Mary Jo BITNER a Dwayne D. GREMLER, [2016]. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Third European edition. London: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-0771-6931-2